2020

CATALUÑA SUR

2020

Textos: Jordi Cartanyà Solé con el apoyo de la Cátedra Universidad y Región del Conocimiento

Corrección lingüística (traducción lingüística): Servicio Lingüístico Universitat Rovira i Virgili

Fotografías: Sandra Pascual Grau

Coordinación técnica: Marina Vives Blanco

Diseño y maquetación: Sello Estudio (www.selloestudio.com)

Edita: Diputación de Tarragona y Cátedra Universidad y Región del Conocimiento, Universitat Rovira i Virgili

ISBN: 978-84-8424-786-9

Depósito Legal: T 253-2019

1.ª edición, marzo 2019



REGIÓN EUROPEA DEL CONOCIMIENTO

UN VIAJE AL FUTURO DESDE EL PASADO

Estamos en el año 2040 y Cataluña Sur es una región europea del conocimiento reconocida por su progreso y bienestar que inició un cambio de rumbo hace ahora unos veinte años con una visión compartida.

¿Qué está pasando? ¿Qué ha cambiado?

Grupo Impulsor de Cataluña Sur Región del Conocimiento (2017-2019)

Josep Poblet i Tous, presidente de la Diputación de Tarragona y alcalde de Vila-seca

Òscar Peris i Ródenas, delegado del Govern de la Generalitat en Tarragona

Francesc Xavier Pallarès Povill, delegado del Govern de la Generalitat en las Terres de l'Ebre

Josep Fèlix Ballesteros Casanova, alcalde de Tarragona

Carles Pellicer i Punyed, alcalde de Reus

Joaquim Nin Borredà, vicepresidente primero de la Diputación de Tarragona (desde noviembre 2018)

Josep Maria Cruset Domènech, vicepresidente primero de la Diputación de Tarragona (hasta noviembre 2018)

Martí Carnicer i Vidal, alcalde del Vendrell

Meritxell Roigé i Pedrola, alcaldesa de Tortosa

Camí Mendoza Mercè, alcaldesa de Cambrils

Pere Granados Carrillo, alcalde de Salou

Ramon Ferré i Solé, alcalde de Calafell

Albert Batet i Canadell, alcalde de Valls

Adam Tomàs i Roiget, alcalde de Amposta

Josep Andreu Domingo, alcalde de Montblanc

Joan Piñol Mora, alcalde de Móra d'Ebre

Carles Luz Muñoz, alcalde de Gandesa

Jaume Domènech i Jordà, alcalde de Falset

Javier Villamayor Caamaño, consejero comisionado de los Juegos Mediterráneos 2018, Ciudad Inteligente y Seguridad Ciudadana del Ayuntamiento de Tarragona

Marc Arza Nolla, concejal de Promoción Económica y de Urbanismo del Ayuntamiento de Reus

Emili Lehmann Molés, concejal de Promoción Económica, Comercio y Ferias del Ayuntamiento de Tortosa

EL FUTURO QUE HEMOS HECHO JUNTOS

Cataluña Sur, marzo de 2040

Hace ahora veintiún años, por estas fechas, se presentó el resultado del ejercicio de prospectiva regional Cataluña Sur 2040. Se trataba de la primera iniciativa de estas características en nuestra zona, y, de hecho, en Cataluña. Abarcaba todos los ámbitos. La pregunta era cómo queríamos ser como región en el 2040. Qué escenario de futuro queríamos crear juntos. Cuál era el rumbo a seguir.

La iniciativa formaba parte de un viaje que habíamos emprendido unos años antes, en el 2015, cuando la Universitat Rovira i Virgili y la Diputación de Tarragona decidieron crear la Cátedra Universidad y Región del Conocimiento. Iniciamos una serie de acciones para ir configurando la Región del Conocimiento Cataluña Sur, con el objetivo de dar un salto adelante en el desarrollo de toda la región, con toda su diversidad.

Partíamos de una escasa conciencia de región y de nuestro potencial real, lo que se reflejaba en la inexistencia de un relato compartido. Estábamos seguros de que había llegado el momento de hacer el cambio por muchas razones, pese a la coyuntura de entonces y las dificultades de combinar los ciclos políticos con la unidad de acción.

En aquellos inicios, el proceso desarrollado permitió crear unos fundamentos sólidos: conciencia de necesidad y realidad regional, visión compartida de futuro, y gobernanza y gobierno regional para la toma de decisiones y la acción estratégica conjunta. Sin duda, el establecimiento de un marco de relaciones entre diferentes agentes y personas, comenzando por el Grupo Impulsor, se convirtió en la clave de cambio fundamental de este proceso.

Aquella comunidad creada durante las primeras fases y los nuevos liderazgos que surgieron de ella posteriormente lograron que los agentes del conocimiento (con el liderazgo y compromiso de la Universitat Rovira i Virgili), las empresas, los gobiernos locales, el sector público y la sociedad civil incrementaran sustancialmente su cooperación para afrontar grandes retos y oportunidades que ninguna de las partes podría haber abordado por separado adecuadamente.

Hoy día seguimos teniendo grandes retos, algunos de los cuales no podíamos haber imaginado entonces, pero ahora disponemos de la cultura y los mecanismos para responder juntos. El futuro está en nuestras manos.

Grupo Impulsor de Cataluña Sur Región del Conocimiento

ÍNDICE

FUNDA—— MENTOS DE FUTURO

"El futuro pertenece a quienes creen en la belleza de sus sueños"

Eleanor Roosevelt

ENTENDER LA REALIDAD

> "Si he podido ver más lejos que los otros solo ha sido porque estoy subido sobre los hombros de gigantes"
>
> *Isaac Newton*

Hace más de veinte años iniciamos una construcción consciente del futuro común como región del conocimiento. No todo lo imaginado entonces se ha cumplido; de hecho, ese no era el objetivo clave. Sí que lo era lograr una forma de entender la realidad que facilitara una acción conjunta sólida como región. Y este objetivo se ha alcanzado, tal como se evidencia en nuestro día a día. Conocemos el relato que hacemos de nosotros mismos, sabemos cómo nos vemos, somos conscientes de qué activos tenemos y cómo evolucionan, y conocemos cómo van variando los retos locales y globales a los que nos enfrentamos como región y las nuevas tendencias que configurarán nuestro futuro. Sabemos, asimismo, explorar los deseos colectivos y qué cambios de paradigma debemos afrontar juntos. Todo ello nos permite entender la realidad y el futuro que surge, poner en valor nuestra diversidad como región y todas sus capacidades y talentos, cooperando para crear el futuro que queremos en beneficio del conjunto y de todas sus partes, a la vez que contribuimos a la evolución del mundo desde Cataluña Sur.

El futuro está en nuestras manos

Cuando iniciamos este viaje, veníamos de algunos intentos fallidos en el pasado de desarrollar una estrategia regional conjunta. Veníamos también de unas décadas, las últimas del siglo XX y los primeros años del presente, de cambios locales y globales muy relevantes en todos los ámbitos de la vida. En nuestra región, el desarrollo se había caracterizado en este período porque muchas decisiones clave se tomaban desde fuera y no disponíamos de instrumentos propios. De hecho, tampoco teníamos una visión compartida. Por todo ello, el futuro muy a menudo "nos venía hecho", era lo que "nos pasaba a nosotros". No éramos del todo sus protagonistas, se perdían oportunidades y, sobre todo, no estábamos suficientemente preparados para escribir nuestro futuro en una sociedad del conocimiento que tenía retos inmensos que requerían grandes transformaciones donde la visión y acción regional conjunta era clave.

Conocer cómo te ves

La realidad y el relato de la región a finales de la década del 2010 se podrían ejemplificar en la figura 1, extraída de los trabajos del ejercicio de prospectiva Cataluña Sur 2040, llevado a cabo en el 2018, cuando se preguntó "Define la región en una palabra". Las palabras más repetidas expresaban potencialidad, oportunidad y posibilidad, es decir, una región que no desarrollaba todo lo que podía llegar a ser. También destacaban los elementos que enfatizaban la fragmentación y la desconexión disgregadora de la región, junto con otros valores positivos. En el relato actual, las palabras *oportunidad, potencialidad* y *posibilidad* se han transformado en *referente, progreso* y *realidad,* y las palabras *fragmentación, no región, desconectada, desorden, desequilibrio, desconocida* y *desaprovechada* han desaparecido y han surgido otras nuevas como *internacionalizada, buena gobernanza, confianza, creativa, talento diverso* o *innovación.*

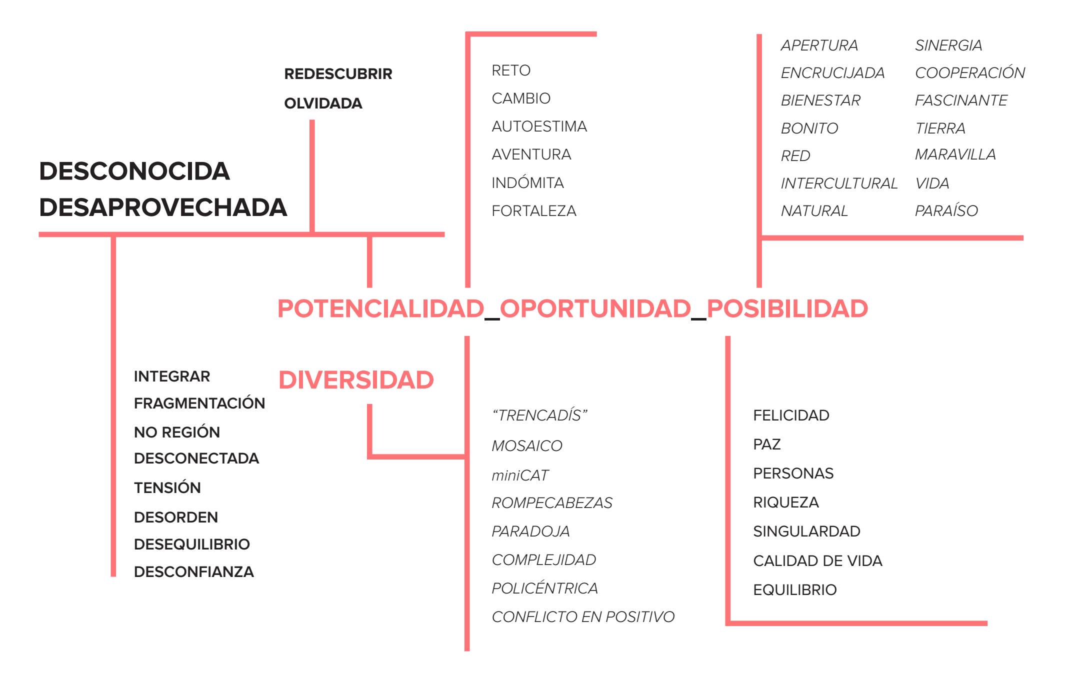


Figura 1. "Define la región en una palabra". Fuente: ejercicio de prospectiva Cataluña Sur 2040 (2018).

Saber los activos que tienes

La construcción del futuro debe tener los activos como elemento clave. Los principales, en el año 2018, cuando iniciamos el cambio de rumbo, se pueden ver en la figura 2. Algunos no estaban suficientemente desarrollados o tenían retos importantes, pero eran la base para crear el mañana. Actualmente podemos añadir: región laboratorio, internacionalizada, gobernanza, ecosostenible, socialmente avanzada, de los valores, desarrolladora y atractiva de talento, innovadora, referente artístico y cultural, consciente...



Figura 2. Principales activos de Cataluña Sur en el año 2018. Fuente: ejercicio de prospectiva Cataluña Sur 2040 (2018).

Enfocarse en los retos globales y locales

En la actualidad la región revisa periódicamente los retos globales que fija la ONU —que todavía se parecen sustancialmente a los fijados en el 2015 para el 2030 (véase la figura 3)— y planifica su contribución a ellos. Tal como se vio hace ahora dos décadas, la escala regional era clave para abordarlos. En Cataluña Sur, algunos de estos objetivos nos afectaban particularmente y fueron importantes en la visión de futuro 2040 de la que nos dotamos entonces.

También somos/éramos conscientes de que nuestra región tiene/tenía retos que nos afectaban particularmente, como el cierre de las nucleares, el desarrollo rural, el agua, etc. En el ejercicio de prospectiva Cataluña Sur 2040 surgieron diferentes retos (u oportunidades) donde era determinante la intervención a escala regional (véase la figura 4). La mayoría siguen presentes todavía hoy, en el año 2040.

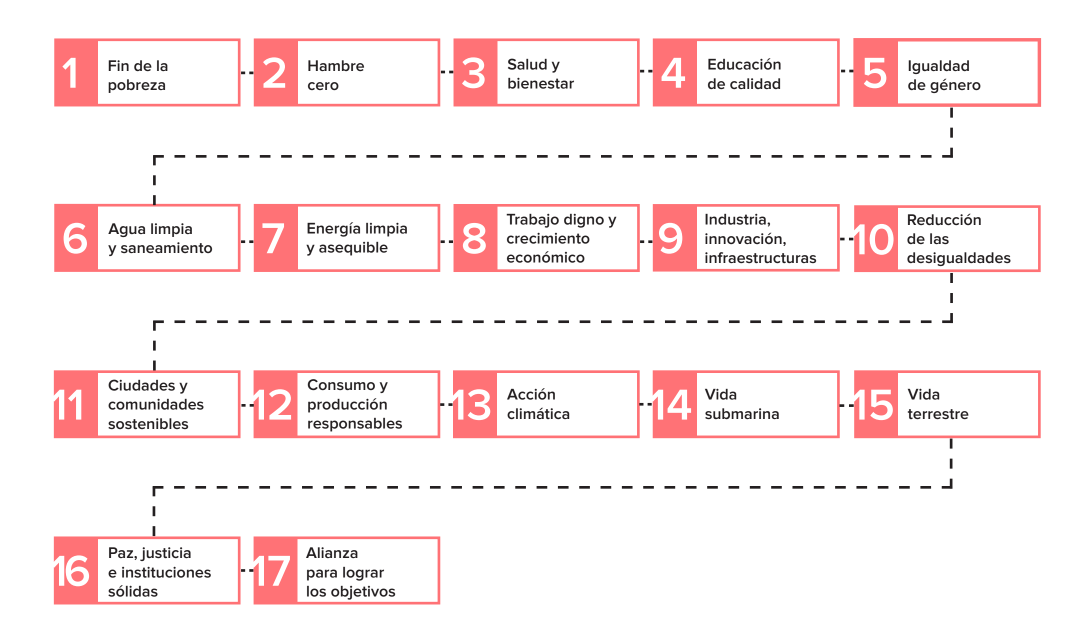


Figura 3. Objetivos de desarrollo sostenible de la ONU para el 2030. Fuente: Organización de las Naciones Unidas (2015).



Figura 4. Ámbitos de oportunidad/reto donde es clave la escala regional. Fuente: ejercicio de prospectiva Cataluña Sur 2040 (2018).

Estar atentos a las tendencias

Un elemento relevante en nuestra estrategia de futuro ha sido integrar las tendencias que en cada momento están redefiniendo el mundo en nuestra acción regional. En el ejercicio de prospectiva Cataluña Sur 2040 ya identificamos algunas de las tendencias que cambiarían nuestro futuro en las dos décadas siguientes (véase la figura 5). El análisis de tendencias y su impacto está ampliamente difundido en la actualidad en todas las esferas de nuestra región (política, económica, social...) para anticiparnos colectivamente al futuro. En el mapa actual aparecen algunos elementos nuevos, como la formación por neurosensores, la fotosíntesis artificial (que en el 2018 solo era de laboratorio), el transhumanismo, la espiritualidad y la reformulación de estructuras sociales, entre otros.

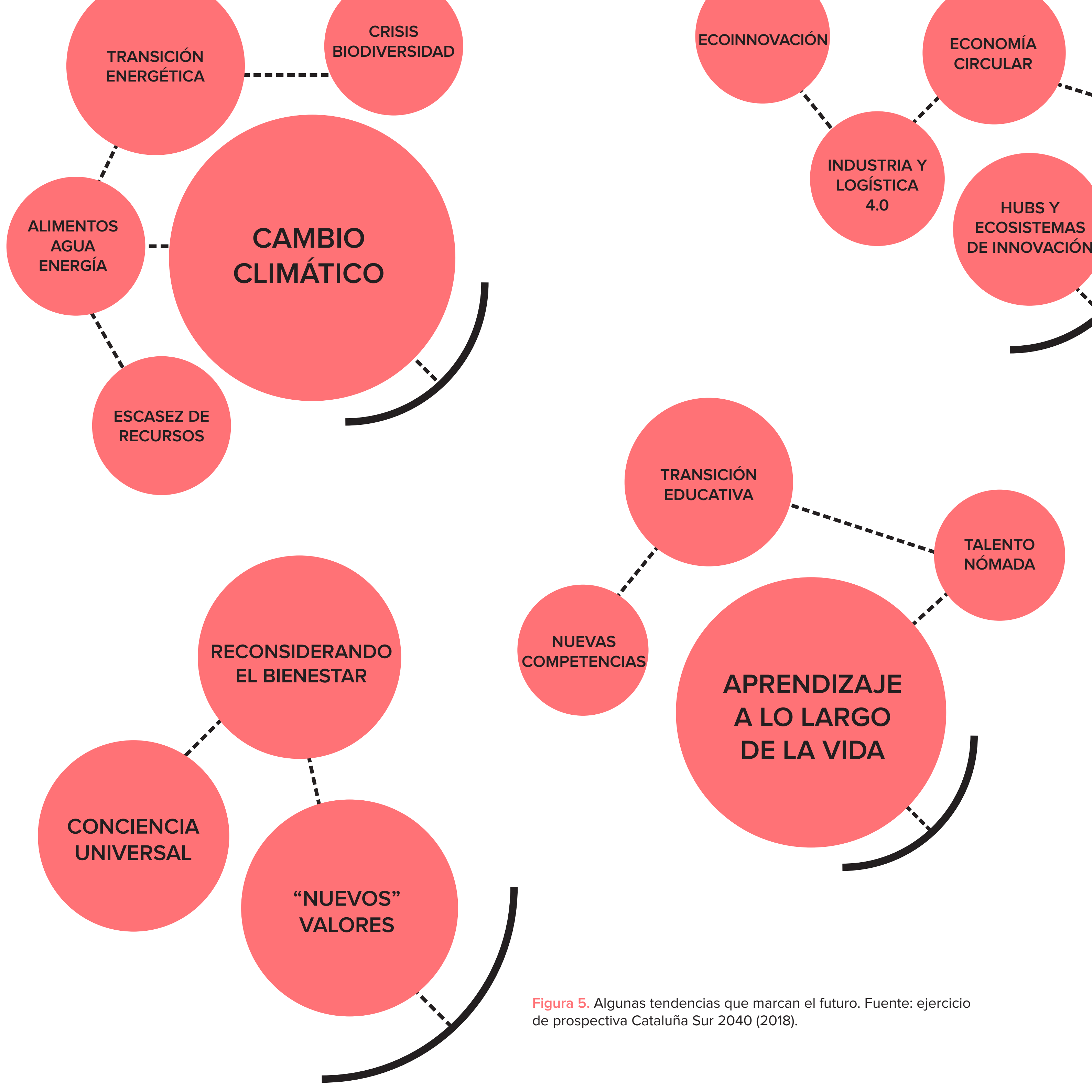
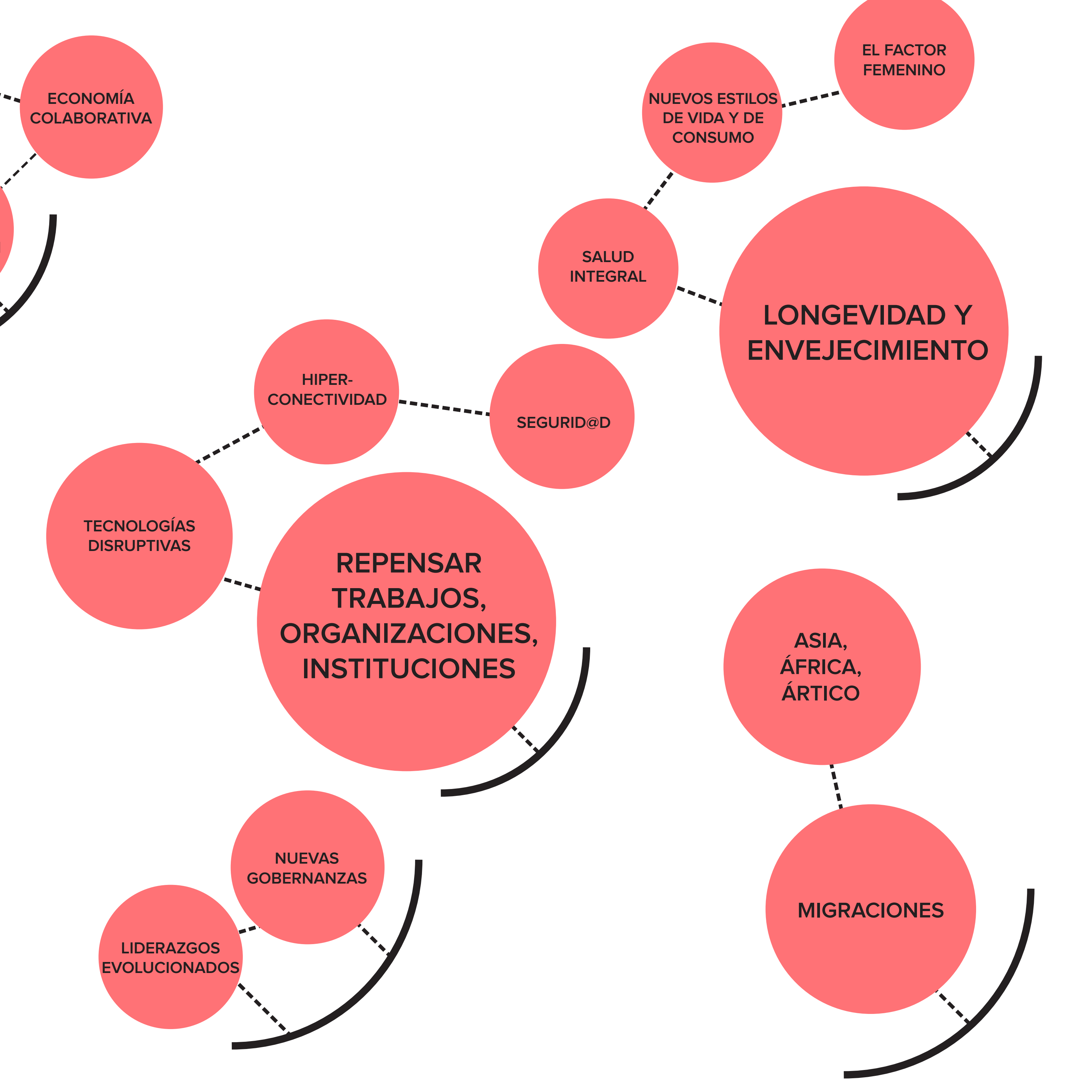


Figura 5. Algunas tendencias que marcan el futuro. Fuente: ejercicio de prospectiva Cataluña Sur 2040 (2018).


ECONOMÍA COLABORATIVA
NUEVOS ESTILOS DE VIDA Y DE CONSUMO
EL FACTOR FEMENINO
SALUD INTEGRAL
LONGEVIDAD Y ENVEJECIMIENTO
HIPER-CONECTIVIDAD
SEGURID@D
TECNOLOGÍAS DISRUPTIVAS
REPENSAR TRABAJOS, ORGANIZACIONES, INSTITUCIONES
ASIA, ÁFRICA, ÁRTICO
NUEVAS GOBERNANZAS
LIDERAZGOS EVOLUCIONADOS
MIGRACIONES

Perseguir las necesidades que deseas

Movilizar los activos, analizar los retos y estar atentos a las tendencias no es suficiente para tener unos buenos fundamentos y una buena cultura que permita entender la realidad y el futuro del desarrollo regional. ¿Cuáles son los deseos y dónde están los focos de nuestra atención como comunidad regional? Actualmente, en el año 2040, la ciudadanía de la región, muy involucrada en la transformación colectiva por el bien común, ha desplazado sus focos de interés principales hacia:

- Las partes más inmateriales de la vida (relaciones, valores, arte, bienestar interior...).
- La ecorregeneración del planeta.
- La disminución de la separación “de los otros” y de las brechas sociotecnoeconómicas.
- La nueva salud y educación.
- El envejecimiento activo con propósito.
- La economía del sentido.
- El repensamiento del trabajo y las comunidades humanas.
- La integración social equilibrada de la revolución tecnológica frenética.

Algunos de estos deseos y focos de atención ya se evidenciaban hace más de veinte años entre los asistentes al ejercicio de prospectiva Cataluña Sur 2040, como se ve en la figura 6, extraída de los talleres y las entrevistas que se realizaron.

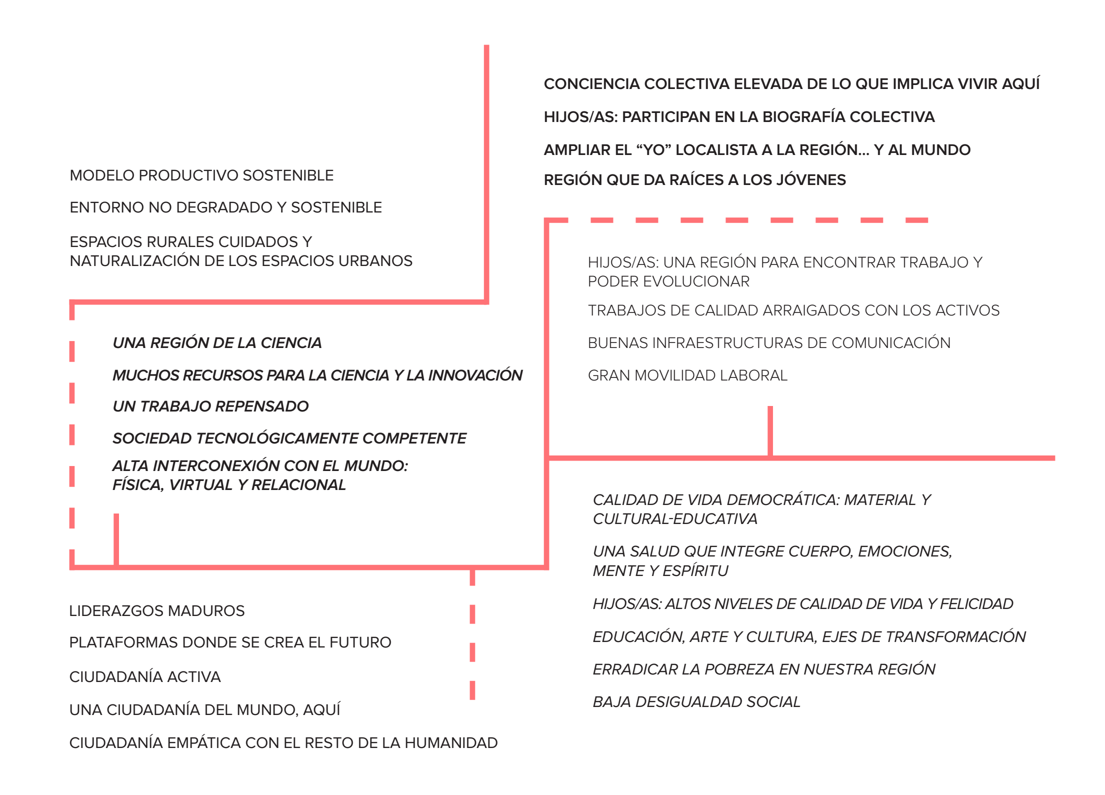


Figura 6. Deseos para el futuro. Fuente: ejercicio de prospectiva Cataluña Sur 2040 (2018).

Afrontar los cambios de paradigma y marcar retos colectivos

Otro elemento esencial de los fundamentos de futuro de la región ha sido la conciencia colectiva de que había ciertos elementos a transformar en nuestra sociedad que, sin ser diferenciales de nuestra región, requerían mayoritariamente una acción cooperativa regional a largo plazo para poder afrontarlos convenientemente. Estos cambios de paradigma necesitan reflexiones colectivas profundas y acciones sostenidas.

Por otro lado, la región también se ha dotado de un instrumento para la acción que ha sido muy efectivo durante estas dos décadas: las misiones. Estas tienen un enfoque de resultado con objetivos claros que necesitan la cooperación multiactor continuada. Este planteamiento orientado a objetivos colectivos complejos fue introducido en el 2020 en el Programa Marco de Investigación e Innovación de la Unión Europea: misiones orientadas a retos favorecieron las coaliciones intrarregionales e interregionales europeas con un papel relevante de la universidad (véase la figura 7).

CAMBIOS DE PARADIGMA **Son necesarias nuevas formas de pensar, aprender y desaprender para poder abordarlos. Redefinirán nuestro mundo.**	**MISIONES REGIONALES** **Tienen objetivo/s claro/s. Para lograrlos, es necesaria la acción cooperativa a largo plazo de un conjunto de actores regionales.**
• Longevidad con valor. • Tecnologías disruptivas. • Todo está conectado. • De la enfermedad a la salud integral. • Reorganizaciones. • Transición energética. • Empoderamiento ciudadano real.	• Residuo alimentario cero. • Huella ecológica cero. • Total equidad de género. • Mínimo desempleo. • No pobreza. • Innovación en todas las organizaciones. • Valor agrorrural total.

Figura 7. Algunos ejemplos de cambios de paradigma y misiones regionales. Fuente: ejercicio de prospectiva Cataluña Sur 2040 (2018).

CONOCIMIENTO Y SABIDURÍA

“La ciencia es el conomimiento organizado.
La sabiduría es la vida organizada”

Immanuel Kant

Necesidad de convertirse en región del conocimiento

La Cataluña Sur del 2040 tiene una amplia conciencia de qué es y para qué es relevante ser una región del conocimiento, cuál es el alcance de nuestra región del conocimiento y qué “reglas del juego” tiene el desarrollo regional basado en el conocimiento. Del 2020 al 2025, nos esforzamos significativamente para que esta conciencia se asentara como base de nuestra acción colectiva. Cataluña Sur es ahora una región del conocimiento con todos los atributos que nos imaginamos en el 2018, que se pueden resumir en el hecho de que la generación, los flujos y la aplicación del conocimiento impregnan nuestra realidad económica, social, política y ambiental.

Los elementos básicos que tiene una **región del conocimiento** son (Gutiérrez, A. *et al., Universitat, innovació i desenvolupament regional a les comarques de Tarragona,* Publicacions URV, 2018):

- Existencia de centros universitarios y de investigación que sean innovadores.
- Base empresarial diversa, incluyendo grupos especializados con fuertes interacciones.
- Servicios de vanguardia y sectores económicos innovadores, con una intensa utilización tecnológica.
- Buena base exportadora de productos e importadora de nuevas inversiones.
- Instituciones políticas comprometidas con las políticas de innovación y transmisión del conocimiento.
- Territorio con identidad y cohesión social, con una gobernanza sana, unas reglas del juego claras y un liderazgo capaz de pilotar y fomentar la innovación y la transmisión de conocimientos.

- Funcionamiento metropolitano que permita reunir suficiente masa innovadora, junto con los equipamientos e infraestructuras necesarios y una buena red de comunicaciones real y virtual.
- Difusión de la información y campañas de sensibilización sobre el desarrollo sostenible, el control de la contaminación y la preservación del ambiente.
- Población joven activa con una buena formación académica superior, profesional y permanente.
- Fomento del emprendimiento por medio de ayudas financieras y asesoramiento empresarial.

Una región del conocimiento consigue incrementar año tras año su capital territorial, entendiendo como tal la suma del capital natural formado por el patrimonio natural y el medio ambiente, el capital humano e intelectual, el capital social constituido por las redes asociativas y los valores compartidos, el capital cultural con sus valores y códigos de conducta, y el capital productivo formado por los recursos financieros, la maquinaria, los equipamientos y las infraestructuras.

Cuando iniciamos el cambio de rumbo a finales de la década del 2010, ya era evidente que, si no nos convertíamos en una región intensiva en conocimiento, nuestro futuro, como el de cualquier otra región, estaba comprometido. También era manifiesto que, para llegar a ser una eurorregión del conocimiento, era imprescindible disponer de una masa crítica socioeconómica que comprendiera como mínimo toda la demarcación de Tarragona, y contar con una universidad investigadora globalmente competitiva y regionalmente comprometida como la que ya teníamos, la Universitat Rovira i Virgili.

Había otro elemento relevante: las regiones del conocimiento ya comenzaban a tener un papel en la configuración de redes globales de transformación, que actualmente son claves para responder a los desafíos humanos y del planeta.

La región se dibuja con compromisos compartidos

Hoy día consideramos que la región del conocimiento Cataluña Sur no tiene una delimitación territorial estática. Si bien su núcleo está formado por lo que en el 2018 era la demarcación de Tarragona, esta región se expande/amplía con acuerdos basados en el conocimiento, que se han venido vertebrando en la década del 2020 con los territorios circundantes, especialmente con el Alt Penedès/Anoia, con los que compartimos estrategias en muchos ámbitos. Podemos hablar, pues, de una región del conocimiento policéntrica, dada nuestra diversidad, que se ha ido fortaleciendo como tal en las dos últimas décadas a partir de la visión compartida y de las redes de interacción y de acción y los flujos de talento y conocimiento para crear valor.

La **región** es un espacio territorial (que no tiene por qué coincidir necesariamente con demarcaciones administrativas) donde existe una alta intensidad (frecuencia, relevancia, calidad...) de interacciones de diferente índole en los ámbitos socioculturales, medioambientales y económicos. Un ecosistema físico y humano que evoluciona conscientemente y con una gobernanza compartida hacia una mayor coordinación e integración, añadiendo valor a la totalidad y a cada una de sus partes, que, a su vez, contribuyen al conjunto con su valor diferencial. Adaptado de Lukesch, R. y Payer, H., "Learning Regions, Evolving Governance", *paper* presentado en el International Workshop "Regional Governance for Sustainable Development", Hagen, 2005.

Entender las "reglas del juego"

Hemos tenido que aprender, y aún lo estamos haciendo, cuáles son las reglas del juego en el desarrollo de una región basada en el conocimiento. Las principales son:

1. **Complejidad.** Es un proceso en un sistema complejo (cada parte del sistema afecta al conjunto, y el conjunto, a las partes) que implica a un gran número de actores, así como otras influencias externas e internas, y que es el resultado de la interacción, la competencia y la cooperación entre estos actores y sus estrategias, ideas e intereses.
2. **Evolución.** Es un proceso no lineal, y a menudo impredecible, que está fuertemente influido por la historia regional, los puntos fuertes y las debilidades, pero que una persistente acción de cambio puede dirigir hacia donde la comunidad se proponga. No hay predestinación.
3. **Fractalidad.** Debe ir en paralelo con el desarrollo de las subregiones, los municipios y las principales instituciones y organizaciones de la región. El desarrollo debe ser, de hecho, codesarrollo de las diferentes escalas. No puede haber una evolución de la escala regional sin que también evolucionen las otras escalas, especialmente los liderazgos en todas ellas. En este sentido, en la región se ha hecho popular la frase "si quieres que la comunidad sea diferente y evolucione, pon a una persona diferente y evolucionada a su cargo".
4. **Adaptación.** Depende mucho de la capacidad de adaptación estratégica del conjunto y de sus partes, por lo que hay que leer y anticiparse a las tendencias emergentes para observar todo el abanico de retos y oportunidades. Asimismo, resulta clave identificar las iniciativas que están surgiendo, tales como "el futuro que ya está presente ahora", y apoyarlas convenientemente.

Conocimiento y... sabiduría

A menudo el conocimiento por sí solo no hace que se solucionen los retos locales y globales que tenemos, ni tampoco que surjan nuevas oportunidades que beneficien a todos. Por eso nuestra región, como otras, ha ido transitando hacia la sociedad de la sabiduría (véase figura 8), donde el bien común tiene un papel esencial.

Para hacerlo posible, durante los últimos años hemos creado en la región una sólida red de espacios y procesos colectivos que permiten, en torno a cambios de paradigma y a las misiones regionales, hacer confluir las diferentes interpretaciones del conocimiento existentes y los diversos intereses, de forma que se generen nuevas y renovadoras opciones y soluciones, en las que, frecuentemente, es necesario ir más allá de los acontecimientos visibles (véase figura 9).

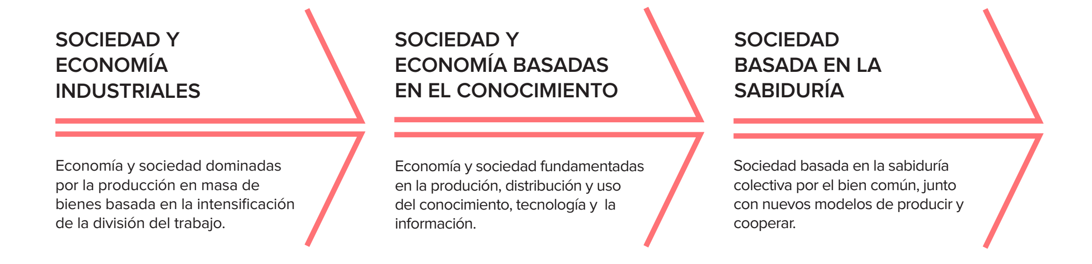


Figura 8. Transición hacia la sociedad de la sabiduría. Fuente: Goede, M., “The wise society: Beyond the knowledge economy”, *Foresight - The journal of future studies, strategic thinking and policy*, 2011.

CATALUÑA SUR

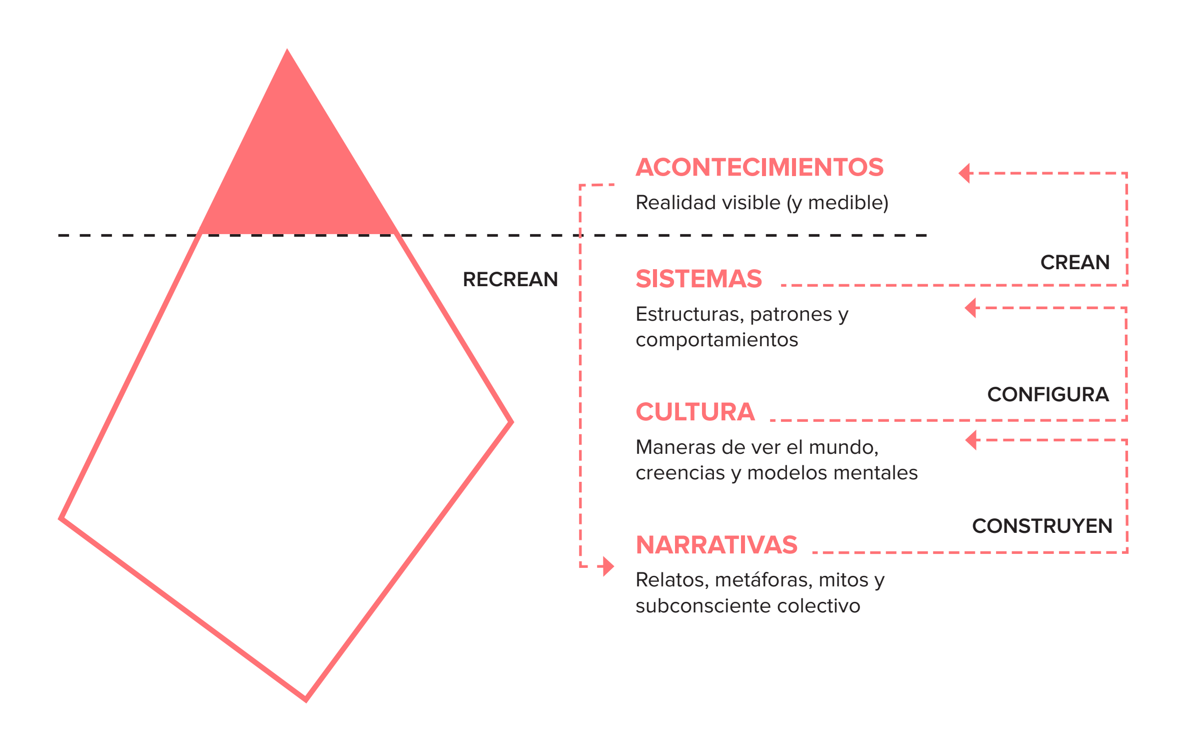


Figura 9. Iceberg de la realidad. Fuente: elaboración propia.

GOBERNANZA EFECTIVA

"El secreto de la buena gobernanza es
la empatía profunda"
Anónimo

Gobernanza regional como clave de cambio

La buena gobernanza regional ha jugado un papel crucial en el progreso que Cataluña Sur ha experimentado en todos los ámbitos en los últimos veinte años. Se ha creado una nueva cultura de cooperación y de compromiso de los actores regionales y sus líderes en el ámbito público, privado y de la sociedad civil. Los grandes retos y oportunidades existentes en las áreas social, económica y medioambiental se tratan ahora a escala regional, integrando la diversidad enriquecedora subregional y municipal, ambas imprescindibles para la acción conjunta que se deriva de las decisiones que se toman. Existe una coordinación estrecha de la región con los ámbitos nacional y europeo (Cataluña Sur tiene una oficina permanente en Bruselas, en cooperación con otras regiones catalanas), donde está presente en diferentes esferas de reflexión, decisión y acción, formales e informales, a la vez que se actúa en red con otras regiones de todo el mundo con las que compartimos objetivos. La Universitat Rovira i Virgili ejerce el liderazgo en esta interacción interregional, que está fuertemente basada en el conocimiento y la innovación.

La **gobernanza** es la suma de las muchas formas en que los individuos y los agentes, privados y públicos (incluyendo el Gobierno), gestionan los asuntos comunes. Es un proceso continuo a través del cual se pueden acomodar e integrar los diversos roles e intereses y se puede emprender una acción cooperativa conjunta para el bien común. Incluye estructuras formales, así como acuerdos informales que las personas y los diferentes agentes hayan aceptado porque les interesan, y los diversos instrumentos que sean necesarios para conseguir los objetivos compartidos. Commission on Global Governance, *Our Global Neighborhood,* Oxford University Press, 1995.

La **gobernanza regional** se describe principalmente como una interacción consciente, intencionada y legitimada entre actores clave de los diferentes subsistemas (Gobierno —incluye político y sector público/administración—, económico, sociedad civil, académico) dentro de una región definida, con el objetivo de influir en su desarrollo socioeconómico hacia una dirección reconocida como estado ideal, o al menos como un estado sustancialmente mejorado de la situación actual. Lukesch, R. y Payer, H., "Learning Regions, Evolving Governance", *paper* presentado en el International Workshop "Regional Governance for Sustainable Development", Hagen, 2005.

Modelos de gobernanza de referencia

La gobernanza regional, así como la subregional y la de las ciudades de la región, ha evolucionado hacia un modelo adaptable, flexible y de alta autoorganización que explota la inteligencia colectiva y la diversidad, maximizando los flujos de información y de talento. Tiene alta capacidad para monitorear lo que está pasando, y facilita diálogos generativos e interacciones diversas y la exploración del futuro fuera de los marcos mentales convencionales. Cataluña Sur fue pionera en el 2020 al iniciar experimentalmente este modelo adaptativo, conocido entonces como SACI (sistema adaptativo complejo inteligente), que había sido descrito como emergente por Michael D. McMaster ("Managing a World of Rapidly Increasing Complexity", *Enlivening Edge Magazine,* 2017) y que era una evolución del también entonces llamado **modelo de gobernanza cuádruple hélice** (CH) (véase la figura 10).

La **gobernanza adaptativa** conecta individuos, organizaciones, entes e instituciones a múltiples niveles. Los sistemas de gobernanza adaptativa a menudo se autoorganizan como redes sociales, con equipos y grupos de actores que forman un entorno de aprendizaje y acción conjunta para profundizar en diversos sistemas de conocimiento y experiencias para afrontar problemas complejos. Biggs, R. *et al., Principles for Building Resilience Sustaining Ecosystem Services in Social-Ecological Systems,* Cambridge University Press, 2015.

La **inteligencia colectiva** describe las comunidades humanas, las organizaciones y las culturas que muestran propiedades "parecidas a la mente", como aprender, percibir, actuar, pensar, resolver problemas, etc. La inteligencia se refiere a los principales poderes cognitivos: percepción, planificación de acciones y coordinación, memoria, imaginación y generación de hipótesis, curiosidad y habilidades de aprendizaje. La expresión "inteligencia colectiva" designa los poderes cognitivos de un grupo. Lévy, P., *Collective Intelligence,* Perseus Books, 1997.

El modelo CH, que había recibido un impulso significativo en el 2012 por la Comisión Europea a través de la RIS3 (Research and Innovation Strategies for Smart Specialisation), se desarrolló notablemente en la región en el período 2020-2025, teniendo en cuenta experiencias internacionales y otras existentes en el territorio a escala subregional. Esto permitió un salto cualitativo y cuantitativo en la interacción entre el Gobierno regional (creado en el 2020 para impulsar el desarrollo de la región basado en el conocimiento y la innovación), el sector público, las empresas, la academia y la sociedad civil ("Utilizando el modelo cuádruple hélice para acelerar la transferencia de conocimiento y la innovación para el desarrollo regional". Cavallini, S. *et al.*, *Using the Quadruple Helix Approach to Accelerate the Transfer of Research and Innovation Results to Regional Growth,* European Union, 2016).

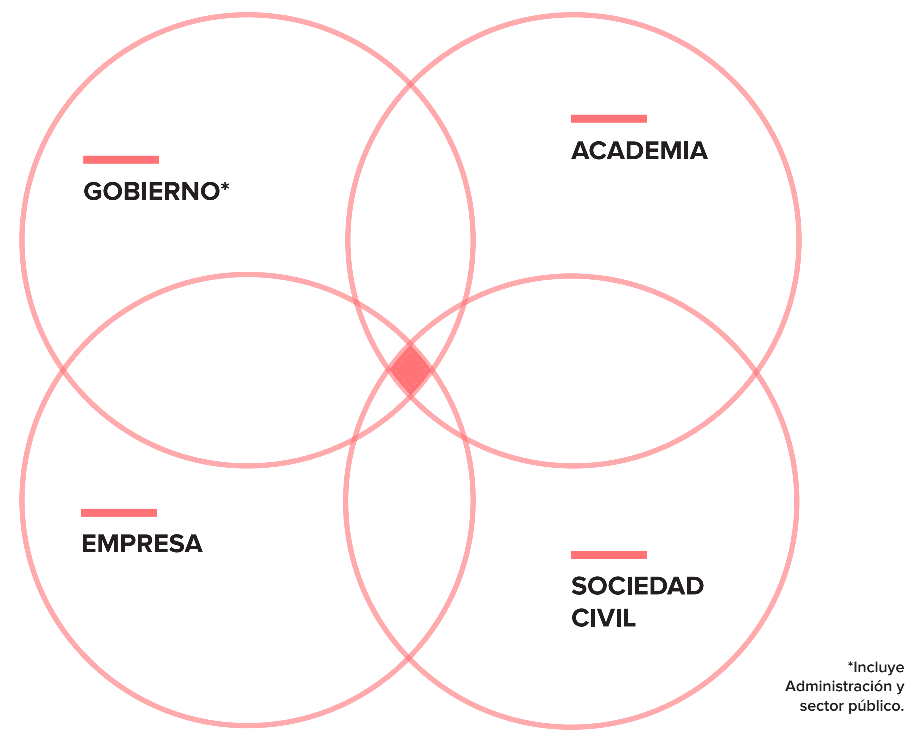


Figura 10. Modelo de gobernanza cuádruple hélice.

Gobierno regional para el desarrollo y la innovación

Consejo Regional Cataluña Sur

Este 2040 se celebran veinte años del establecimiento del órgano de gobierno para el desarrollo de la región del conocimiento, el Consejo Regional Cataluña Sur —formado por las alcaldesas y alcaldes de las principales ciudades y de las capitales de comarca—, y de su órgano ejecutivo y técnico, ambos bajo el amparo de la ley catalana para las regiones del conocimiento.

De hecho, sin este mecanismo de gobierno regional (que no es un nivel de administración) habría sido imposible desarrollar estrategias regionales sólidas y el modelo de gobernanza de la CH, que ya estaba presente entonces en las regiones del conocimiento europeas de referencia. Asimismo, y en paralelo a la creación del Consejo Regional, se establecieron los mecanismos de asesoramiento necesarios que han servido para contrastar, enriquecer y evaluar periódicamente el desarrollo regional.

Liderazgos consistentes

Formación en liderazgo

En los trabajos que se realizaron en el período 2015-2018 para iniciar el cambio de rumbo de la región, que incluían visitas a otras regiones del conocimiento europeas y consultas con expertos internacionales, había una constante que se repetía insistentemente: la complejidad del mundo actual y de la escala regional requiere liderazgos con altas capacidades.

El curso 2039-2040 se cumplirán veinte ediciones del Máster en Liderazgo Global y Regional, vinculado a la Universitat Rovira i Virgili, por el que han pasado 400 personas del mundo de la empresa, el activismo social y los sectores público, político y académico de la región. Constituyen una comunidad con las capacidades necesarias para catalizar las transformaciones en entornos complejos, y han sido y son determinantes para el desarrollo regional y de las organizaciones, municipios y entes públicos y privados, así como para la gobernanza de la que nos hemos dotado.

Orientación al futuro

La región de Cataluña Sur tiene una clara actitud proactiva respecto al futuro y ha desarrollado una cultura de prospectiva que ahora tenemos consolidada en los diferentes ámbitos regionales. Podemos decir que incluso tenemos “memoria del futuro”, es decir, sabemos lo que dijimos que queríamos ser y si hemos avanzado (véase la figura 11).

	ACTITUD REACTIVA (esperar y ver)	ACTITUD PROACTIVA (construir y probar)
Concepción futura	• ¿Cómo será el mundo?	• ¿Qué mundo es posible?
Enfoque	• ¿Cómo nos adaptaremos al futuro? • ¿Como conseguiremos nuestros objetivos en el mundo previsto?	• ¿Cómo podemos influir en los futuros posibles? • ¿Cómo lograremos nuestros objetivos en los mundos posibles?

Figura 11. Actitudes hacia el futuro. Fuente: Makinen, M., *Foresight and Regional Development*, 2016.

Prospectiva: disciplina que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir en él.

Ejercicio de prospectiva: proceso sistemático y participativo para construir visiones para el futuro a largo plazo, que está dirigido a informar las decisiones de hoy día y la movilización de acciones conjuntas.

Objeto de prospectiva: foco del ejercicio de prospectiva (la región, la ciudad o un tema concreto, como el trabajo, el envejecimiento, un sector económico determinado, la tecnología...).

Cultura de prospectiva: forma de entender y relacionarnos con la creación de futuro colectivo que incorpora permanentemente en la sociedad mecanismos y procesos para cohesionar la toma de decisiones, con el propósito de lograr el mejor escenario planteado por el objeto de prospectiva escogido.

Todo se inició en el 2018 con el ejercicio de prospectiva regional Cataluña Sur 2040, que permitió que durante ocho meses unas doscientas cincuenta personas participaran en talleres, entrevistas y reuniones de grupo. Los recursos que le dedicamos fueron modestos, pero el hecho de enfatizar el papel de las conversaciones como creadoras de pensamiento colectivo abrió el camino para que esta cultura de futuro evolucionara en la región.

Programa Plurianual Cataluña Sur Futuro

Actualmente la prospectiva, a través del Programa Plurianual Cataluña Sur Futuro, está implantada en el mundo empresarial y el sector público y se utiliza en los diferentes niveles educativos como herramienta de creatividad y espíritu crítico.

Comunidad Cataluña Sur FuturA

Asimismo, la Comunidad Cataluña Sur FuturA, que se inició en el 2019, reúne hoy más de dos mil personas de la región que exploran periódicamente diversos temas claves para el futuro. Este año hemos acabado de elaborar la visión de futuro Cataluña Sur 2060 con su participación.

Compromisos firmes

La región ha desarrollado una cultura de compromisos colectivos por encima de los ciclos políticos u otros ciclos socioeconómicos que ha ayudado a preservar el rumbo que nos hemos ido marcando.

Compromiso 2040

Creado durante el 2019, ha ido sirviendo para que los diferentes actores regionales expliciten su compromiso con el futuro de la región. Cada actor adherido fue desarrollando un plan al respecto, que se divulga a toda la sociedad y que es objeto de seguimiento. Entre estos, la ***Estrategia Universitat Rovira i Virgili para el Desarrollo Regional*** tuvo un papel clave.

Cataluña Sur Global

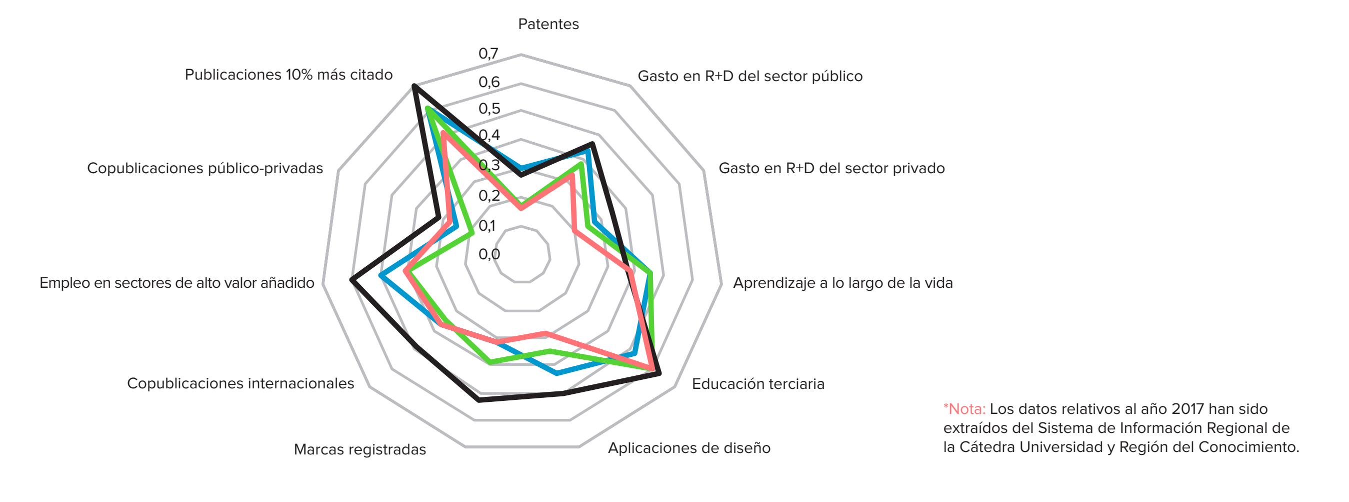
Creado en el 2020, permitió entonces hacer explícita y planificar la contribución de la región y de sus actores a la Agenda 2030 de la ONU para el Desarrollo Sostenible, y posteriormente a la del 2040, que ahora está en proceso de revisión. La implicación de la Universitat Rovira i Virgili y de otros agentes del conocimiento de la región, como en el caso anterior, fue y es relevante.

Instrumentos de acción sólidos

Sistema de Información Regional Cataluña Sur

La región de Cataluña Sur dispone actualmente de un amplio sistema de seguimiento de su desarrollo, mediante una información contrastada que se inició en el 2018-2019 con la obtención de un sistema de indicadores homologables a las otras regiones del conocimiento y que permite seguir nuestra evolución comparativamente (véase la figura 12). Posteriormente se han desarrollado otros índices para medir el progreso social, la felicidad, etc., que permiten tener una visión más holística de la región. Los actores regionales se reúnen anualmente para reflexionar sobre la información que genera el sistema de información y tomar las medidas oportunas.





*Nota: Los datos relativos al año 2017 han sido extraídos del Sistema de Información Regional de la Cátedra Universidad y Región del Conocimiento.

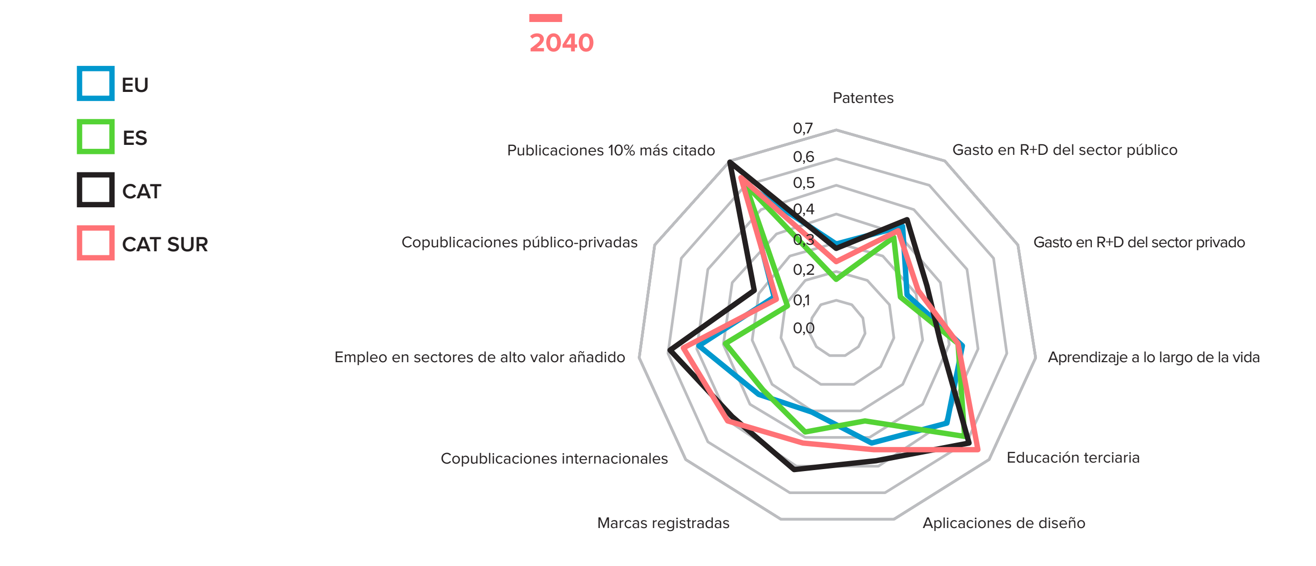


Figura 12. Una posible evolución de los principales indicadores de innovación. Fuente: elaboración propia.

Agencia Regional de Innovación y Desarrollo Cataluña Sur

Es el "brazo" operativo para el diseño y la implantación de los programas para el desarrollo y la innovación. Actúa en coordinación con la Agencia para la Competitividad de la Empresa, y de forma integrada con las estructuras de promoción económica, innovación y emprendimiento a escala municipal y supramunicipal de la región. Cristalizó a finales del 2020 y se dotó de un órgano de estrategia y decisión independiente del Gobierno regional, del que recibe una parte de los recursos para sus actividades y al que debe rendir cuentas.

Durante estos años, la Agencia se ha convertido en punto de referencia de políticas regionales de apoyo al ecosistema de innovación a través de sus programas de innovación social y empresarial (con énfasis en pymes innovadoras), agrorrural y *smart cities,* entre otros. Igualmente, ha facilitado también el establecimiento de plataformas regionales de cuádruple hélice y otros instrumentos como "talento joven".

Plataformas de Innovación Regional

En el 2040 Cataluña Sur dispone de veinte plataformas de innovación (estables y *ad hoc*) en los ámbitos social, económico, ambiental, artístico, etc., algunas de las cuales están integradas en redes europeas regionales (cambio climático, vivienda, alimentación...). Estas plataformas son los instrumentos operativos del modelo de gobernanza CH y se configuran principalmente en torno a los cambios de paradigma y misiones regionales; así, agrupan a los diferentes actores para cooperar estratégicamente con investigación, tecnología, innovación, acción social..., e integran todas sus potencialidades, visiones e intereses. Los elementos claves de estas plataformas de innovación regionales son:

- ***FuturA Labs.*** Red de laboratorios cooperativos de Cataluña Sur que se ha ido creando durante estos veinte años en todo el territorio, con diferentes modalidades. Son fundamentales en la estrategia para la participación de la ciudadanía en la cocreación regional (véase la figura 13).
- ***DEMOLA Southern Catalonia.*** Proyectos de innovación entre organizaciones y estudiantes de la Universitat Rovira i Virgili, creada en el 2017 en el marco de la red internacional de innovación DEMOLA GLOBAL.
- ***Programa Mánager.*** Formación de mánager y facilitadores de las plataformas de innovación. Ha tenido un papel muy relevante para formar profesionales para diseñar y conducir procesos colectivos multiactor de reflexión y acción en el marco de los modelos cooperativos de gobernanza, de los que las plataformas de innovación son instrumentos operativos importantes.



Figura 13. FuturA Labs: red de laboratorios cooperativos de Cataluña Sur. Fuente: elaboración propia.

Fondo Estratégico para el Desarrollo Regional

El año que viene se cumplirán veinte años de la creación de este fondo, que se ha dedicado a impulsar la visión de futuro Cataluña 2040 y que ahora se está renovando con la iniciativa Cataluña Sur 2060. El fondo, gestionado por los agentes de la CH regional, se focaliza en desarrollar los programas de la Agencia, las plataformas de innovación regional y lo que denominamos ámbitos facilitadores transversales de cambio: ciencia, tecnología e innovación, arte, cultura y humanismo y talento. El fondo proviene de aportaciones diversas públicas y privadas, e integra también los Fondos Estructurales de la Unión Europea, que desde 2020 gestiona la región.

Centro para la Innovación en Gobernanza

Conscientes de que la gobernanza regional y la gobernanza en general son un elemento clave en el desarrollo de nuestra sociedad, a inicios de la década del 2020 se creó el Centro de Investigación e Innovación para las Nuevas Gobernanzas, bajo el liderazgo de la Universitat Rovira i Virgili, con el propósito de analizar y estudiar los modelos de gobernanza (y de nuestra región en particular). Una de las actividades de este centro que ha tenido más impacto es el ***Programa de Políticas Públicas basadas en la Evidencia,*** que ha supuesto un revulsivo en los ámbitos regional, subregional y local en cuanto a la calidad, seguimiento y evaluación del impacto de las políticas públicas en la región.

TAL COMO SOMOS

"Todo está por hacer y todo es posible"
Miquel Martí i Pol

UNA MIRADA GLOBAL

“¿Nos atrevemos a ser nosotros mismos?
Esta es la pregunta que cuenta”
Pau Casals

Hace ahora veinte años, a partir de las sesiones del ejercicio de prospectiva Cataluña Sur 2040, definimos los elementos básicos que constituirían el “tal como somos” como región. En la actualidad, no han variado sustancialmente e impregnan lo que hacemos colectiva e individualmente en el día a día.

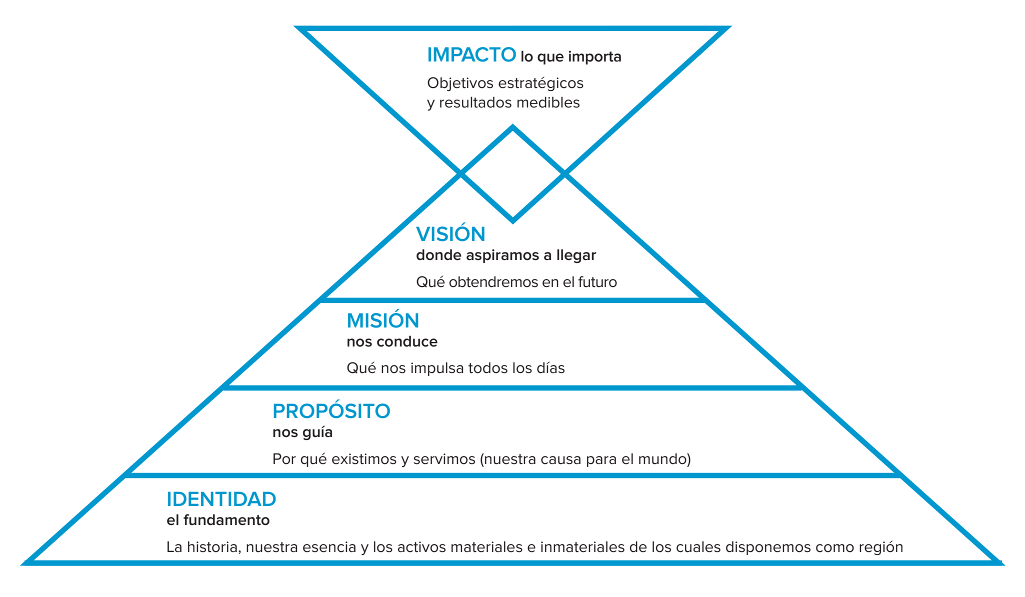


Figura 14. Elementos básicos para constituirnos como región. Fuente: elaboración propia.

Identidad

Un mundo en pequeño, humano, cultural y natural en el que vivir, convivir y generar valor

Somos un mosaico agrorrural, natural y urbano de pueblos y ciudades medianos. Un mundo diverso en pequeño, a la medida humana, acogedor, tolerante y resiliente, donde se vive la VIDA. Un espacio mediterráneo para la creatividad y el bienestar, con un rico legado cultural e histórico fruto de las diferentes civilizaciones que han pasado por nuestra región en los últimos milenios. Somos un entorno de posibilidades: con una universidad internacionalmente reconocida y regionalmente comprometida, con buenas infraestructuras para los flujos materiales y humanos, con un tejido económico potente y diversificado y un sector público de calidad con servicios universales de educación y salud.

"Somos el secreto mejor guardado de Europa, y quien lo descubre…"

Teniendo en cuenta nuestra identidad y el contexto socioeconómico, ambiental y científico-tecnológico en el que vivimos/viviremos, **¿cuál es el potencial más relevante que podemos ayudar a crear o manifestar como región? ¿Por qué lo necesitamos nosotros? ¿Y el mundo?**

Propósito

Crear un futuro mejor para las personas y el medio que nos acoge

Nuestra identidad diversa, natural, social y económica y nuestros valores, junto con un entorno a la medida humana y de facilidad relacional, nos permiten convertirnos en un laboratorio para la transformación y cocreación de un futuro mejor para las personas y el medio ambiente ante los grandes retos colectivos que tenemos: ecológicos, sociales y relativos a la producción de bienes y servicios. Tenemos las condiciones para hacer de esta causa, que es también universal, nuestra causa como región: crear un futuro mejor para todos, sin dejar a nadie atrás, y para el planeta, nuestra tierra.

¿Cómo se materializa este propósito que nos guía? **¿Qué es lo que nos conduce e impulsa en el día a día, cuál es el hilo conductor para hacer realidad el propósito?**

Misión

Generar alta calidad de vida con conocimiento y sabiduría

Nos conduce y nos impulsa el desarrollar una región con alta calidad de vida, donde todos pueden alcanzar su más alto potencial humano, donde nos respetamos unos a otros y cooperamos para el bien común, donde honramos la naturaleza y el medio ambiente como prioridad, donde no dejamos a nadie atrás, donde nos desarrollamos territorialmente de forma equilibrada… Ya tenemos fundamentos para convertirnos en esa región con alta calidad de

vida, pero necesitamos más conocimiento y sabiduría para hacerla evolucionar, pensando siempre en el legado que dejamos a las generaciones futuras.

Esta misión nos conduce a los resultados a los que queremos llegar, la visión. **¿Cuál es la diferencia que crearemos, qué cambio se producirá?**

Visión

Región ecorregeneradora, socialmente avanzada e inteligentemente próspera

- Tenemos el medio ambiente como prioridad, preservando los recursos naturales, y hemos generado una ecosocioeconomía líder que impregna todos los sectores tradicionales y los nuevos que han surgido.
- Tenemos una economía diversificada y sólida fundamentada en nuestros activos medioambientales y naturales, agrarios y alimentarios, culturales e históricos, y otros que hemos incorporado e incorporaremos en el futuro: industria química y turística de más valor añadido, nuevas energías e industrias tecnológicas, economía social y colaborativa...
- Los retos sociales se convierten sistemáticamente en oportunidades colectivas y generan cambios de paradigma en todos los ámbitos (salud, educación, inmigración, etc.).
- El arte, la educación y la cultura son los motores de la región, y el humanismo impregna nuestra forma de hacer.
- Integramos nuestras diversas capacidades de forma adaptativa y estamos conectados a los flujos de conocimiento y de transformación social globales.
- La formación a lo largo de la vida, la ciencia, la tecnología y la innovación son el fundamento de nuestra región.
- Nuestras organizaciones e instituciones han evolucionado y están plenamente comprometidas con el medio y la sociedad.
- Nuevas formas de liderazgo (individuales y colectivas) hacen posible estas transformaciones en la región.
- ... ¿Qué añadirías tú? **(info@catalunyasud2040.cat).**

Hemos pasado de ser “el secreto mejor guardado
de Europa” a ser “la joya de Europa”.

¿Cuáles son los resultados tangibles y los objetivos estratégicos? **¿Qué visibilizará que el cambio hacia la visión y nuestro propósito se van cumpliendo?**

Impacto

Índice de felicidad, progreso y resiliencia entre las mejores regiones de Europa

- Todos los entornos naturales y agrorrurales tienen un plan integral (ambiental, social y económico) activado que ha permitido generar nuevas profesiones y empleabilidad.
- El sector primario se ha convertido en un motor diferencial de la región. El campo es atrayente.
- Tenemos altos índices de soberanía en cuanto a los recursos: agua, energía, alimentos...
- La economía del medio ambiente, de la cultura y de la calidad de vida (deporte, gastronomía, ocio, bienestar...) ocupa un lugar preeminente.
- Los niveles de ambientalización de las actividades económicas son totales.
- Los índices de consumo y producción artística y cultural se sitúan entre los de las primeras regiones europeas y aportan una parte importante del PIB.
- Los índices de innovación regional son superiores a los de las regiones europeas equiparables socioeconómicamente.
- La economía de la calidad de vida (que se ha convertido en una actividad económica clave) genera una alta actividad económica y desarrollo social.
- Los índices de brechas sociales son bajos.
- La práctica totalidad de la población sigue un programa de educación a lo largo de la vida.
- Hay unos índices elevados de implicación ciudadana y cultura democrática.
- La internacionalización de la región se desarrolla en todos los ámbitos y sectores. El multilingüismo es un elemento clave de nuestro sistema educativo.
- ... ¿Qué otros impactos querrías ver y crear **(info@catalunyasud2040.cat)** que estén relacionados con la visión?

Nuestra “diferenciación”

Un lugar donde vivir, convivir y crear valor

> **La capacidad de enfocarnos en la calidad de vida con un equilibrio consciente y de valor añadido entre sociedad, medio ambiente y economía** *(personas-planeta-prosperidad),* a partir de nuestros activos materiales e inmateriales y los motores de cambio, que son la ciencia-tecnología-innovación, el arte, la cultura y la educación, y los valores del humanismo, la confianza y la cooperación.

Lo que habéis leído en estas páginas, como en el resto del documento, surgió del ejercicio de prospectiva Cataluña Sur 2040, realizado en el 2018: era el sueño y la voluntad de las más de doscientas cincuenta personas que participaron en él y que representaban los diferentes ámbitos, sectores y partes de la región.

Entonces, en el 2019, hicimos este llamamiento, que reiteraremos al final del documento. Son llamadas que realizamos a menudo para que todo el mundo pueda contribuir al futuro colectivo.

Para hacer realidad la Cataluña Sur del 2040, es necesario sumar para multiplicar. Se debe contar con todo el mundo. Contigo.

“¿Qué hacéis tú, tu organización o comunidad para dejar un legado de alta calidad de vida?”

¿Quieres participar en la construcción de este futuro colectivo de Cataluña Sur? ¿Qué aportas ya o quieres aportar a este futuro?

Explícanoslo en **info@catalunyasud2040.cat** o en **www.catalunyasud2040.cat**

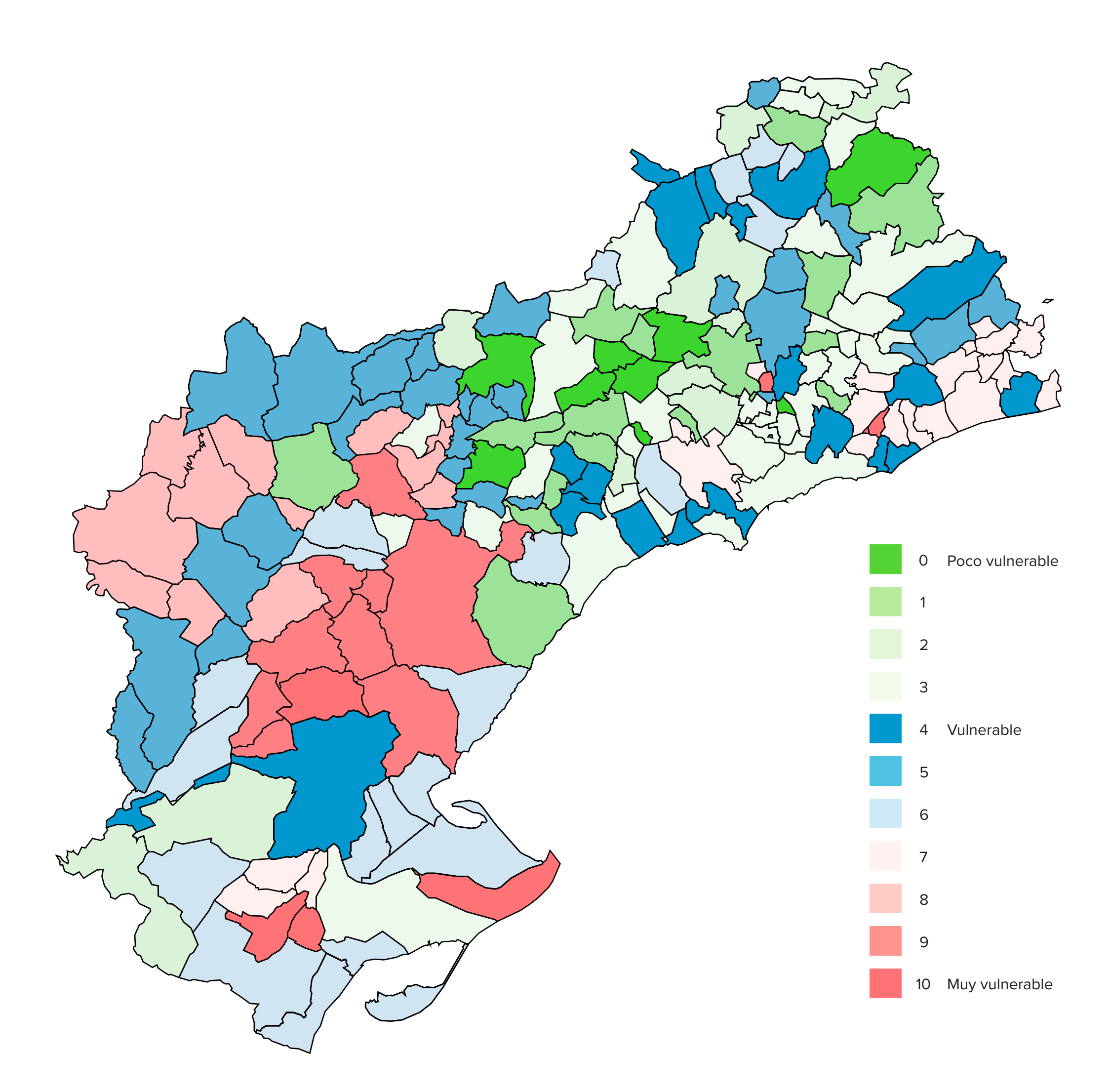


Figura 15. Incremento de la mortalidad asociada al calor. Fuente: Oficina Catalana del Cambio Climático, 2016.

EU-REGIÓN DE LA ECORREGENERACIÓN

"El gran libro, siempre abierto y que hemos de hacer un esfuerzo por leer, es el de la naturaleza"

Antoni Gaudí

Hace veinte años afrontábamos grandes retos medioambientales...

Los datos y previsiones relativos al cambio climático en el 2018 mostraban grandes impactos de diversa índole en Cataluña Sur que comprometían nuestros activos y nuestra sociedad: bosques y espacios naturales como el delta del Ebro, cultivos agrícolas como la vid, algunas actividades turísticas (por altas temperaturas, la dificultad para mantener las playas...), además de afectaciones a los recursos hídricos y la biodiversidad, así como a la salud de las personas, en particular de las más vulnerables (véase la figura 15).

La necesidad de transitar hacia fuentes de energía socialmente sostenibles nos afectaba desde una doble vertiente: como consumidores y también por el hecho de ser un polo energético relevante (nucleares, petroquímica, parques eólicos, hidroeléctrica). Todo ello, junto con la búsqueda de una movilidad sostenible, la necesidad de reducir drásticamente el impacto ambiental en las ciudades y de las industrias de todo tipo, etc., hacía que en el espacio reducido de Cataluña Sur se concentraran casi todos los retos ambientales del planeta.

... que necesitaban un cambio de paradigma y priorización

En el ejercicio de prospectiva Cataluña Sur 2040 se visibilizó claramente que la estrategia y la acción medioambiental constituían un elemento estratégico para el futuro que era imprescindible abordar actuando juntos a escala regional y a largo plazo a través de:

1. **Cambio de paradigma:** para mantener y desarrollar nuestra prosperidad y bienestar, había que transitar hacia una "civilización ecológica"; esto iba más allá de una necesidad, porque era la forma, la única, de hacer viable el ser y el hacer para las futuras generaciones (véase la figura 16).

2. **Medio ambiente como prioridad:** no se podía supeditar el crecimiento económico al deterioro ambiental y subsiguiente deterioro social que implicaba. Había que buscar un nuevo equilibrio en todas las actividades sociales, económicas y ambientales humanas donde el futuro del planeta tuviera un papel clave.
3. **Transición ecológica como gran oportunidad:** se generarían un gran número de nuevos empleos y puestos de trabajo de calidad en torno a la transición ecológica, y aflorarían innovaciones y nuevo conocimiento en todos los ámbitos que harían más competitivas y sostenibles nuestras actividades económicas y sociales.

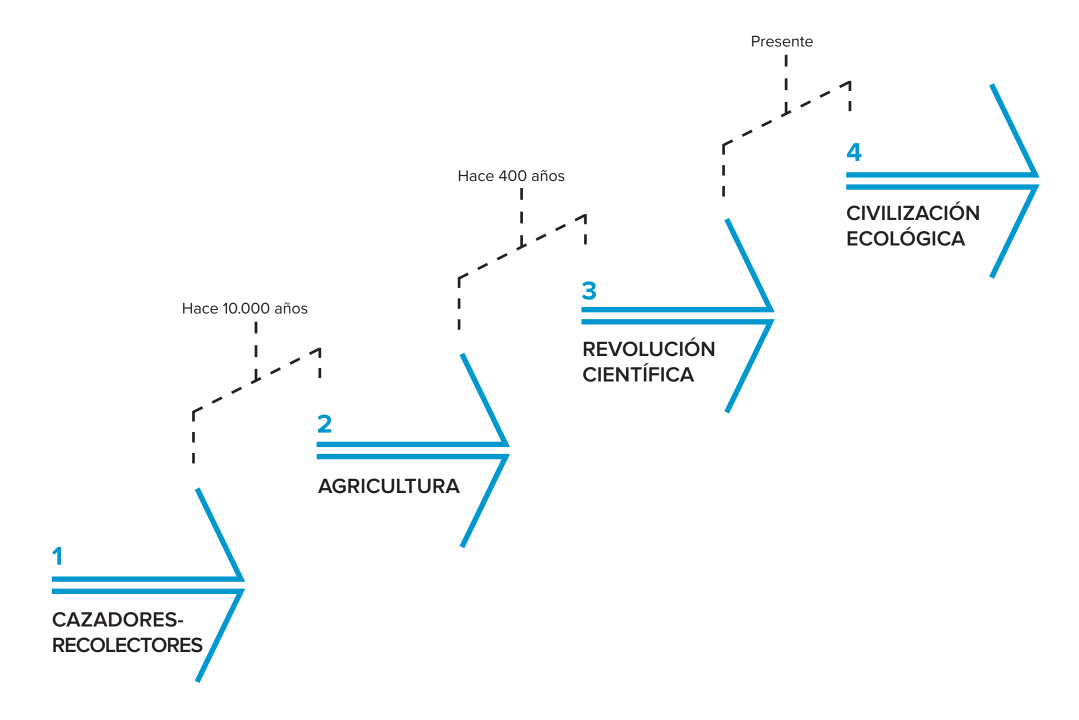


Figura 16. Transiciones en la historia de la humanidad. Fuente: Lent, J., *The Patterning Instinct: A Cultural History of Humanity's Search for Meaning,* Prometheus Books, 2017.

Los pilares para la ecotransformación de Cataluña Sur…

En las dos décadas anteriores hemos basado nuestra transición ecológica como región referente en Europa en los siguientes tres pilares:

Gobernanza Medioambiental Regional

En el 2021 se constituyó la plataforma regional para la gobernanza ambiental, con sus círculos temáticos (agua, energía, alimentos, cambio climático, movilidad, huella cero, residuos…) y territoriales (biorregiones Cataluña Sur) coordinados.

Clúster de Formación, Conocimiento, Tecnología e Innovación Medioambiental

Impulsado por el Instituto Interdisciplinario en Sostenibilidad de la Universitat Rovira i Virgili, junto con los otros agentes científicos y tecnológicos de la región, como el IRTA, y los agentes socioeconómicos, educativos y políticos, ha creado una extensa actividad de formación, investigación e innovación (a través de los eco-social labs) que ha permitido generar nuevas oportunidades a nuestros entornos naturales, agrorrurales y urbanos y establecer una fuerte ecoindustria y unos excelentes servicios ecosistémicos (agua, energía, biodiversidad, del clima…).

Red de Concienciación y Educación Ecológica

La red regional para la ecoeducación ha implementado programas a todos los niveles educativos y en los centros cívicos y municipales de todos los municipios. La Universitat Rovira i Virgili ha desarrollado una intensa medioambientalización curricular.

… han posibilitado que ahora, en el 2040, la región sea un referente europeo

Cataluña Sur tiene implementada una ecoestrategia en los ámbitos económico, ambiental y social que ha permitido anticiparse a los efectos que el cambio climático está produciendo en todo el mundo, en especial en zonas como el Mediterráneo. Esto ha generado una potente economía ecológica y la transformación de las ya existentes, preservando y mejorando las condiciones agrorrurales y del campesinado. Muchos puestos de trabajo y nuevas profesiones son el fruto de esta estrategia regional, en la que los municipios tienen un papel clave. Actualmente hay doce laboratorios sociales medioambientales en la región, en los que se prototipan más de quinientas soluciones e innovaciones al año. Cataluña Sur se ha convertido en un ecolaboratorio de referencia.

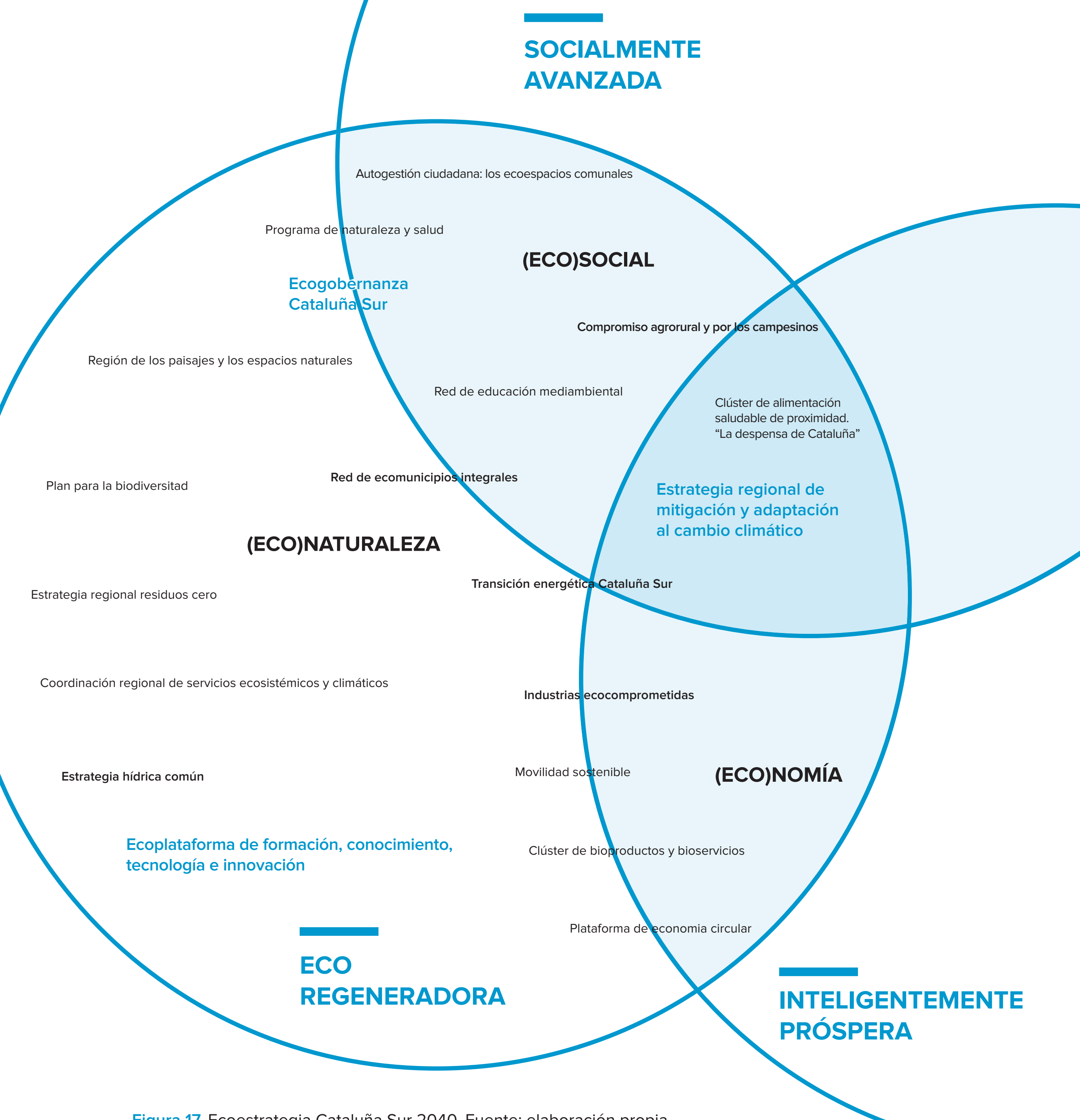


Figura 17. Ecoestrategia Cataluña Sur 2040. Fuente: elaboración propia.

EU-REGIÓN SOCIALMENTE AVANZADA

"Yo soy porque vosotros sois" (Ubuntu)
Proverbio africano

Cataluña Sur afrontaba hace ahora veinte años muchos retos sociales...

Los retos sociales que Cataluña Sur tenía a finales de la década del 2010 eran similares a los de muchas otras sociedades en ámbitos como la salud, la igualdad de género o la desafección política, si bien algunos de ellos eran particularmente relevantes para nuestra región, como la despoblación en diferentes zonas geográficas, la necesidad de integración social de la fuerte inmigración de inicios de siglo, los crecientes niveles de desigualdad o el envejecimiento de la población, muy marcada en las áreas rurales, entre otros.

Las tendencias sociales de entonces, algunas de las cuales se mantienen en el 2040, agravaban aún más algunos de los retos anteriores, como, por ejemplo, el incremento de la longevidad de la población, la cual tendría repercusiones socialmente diversas, pero también económicas y culturales: "viviríamos más de una vida dentro de la vida", decían acertadamente los expertos.

... que tenían unas características comunes

Las diversas situaciones sociales que teníamos entonces compartían unos elementos relevantes que había que tener en cuenta a la hora de actuar con visión de futuro:

1. **Complejidad:** multitud de variables y grupos de interés implicados.
2. **Interconexión:** los fenómenos a menudo estaban interconectados (p. ej., salud-envejecimiento), y no se podía mejorar una situación sin mejorar alguna otra (p. ej., políticas públicas – organizaciones políticas – implicación ciudadana).
3. **Fuerza de trabajo:** se necesitaban nuevos perfiles y no había suficientes profesionales en diversas áreas (p. ej., asistencia a la gente mayor).

4. **Conocimiento:** se necesitaba más y más conocimiento interdisciplinario para afrontar los retos, y no solo científico, sino también práctico, aquel de quienes trabajan sobre el terreno.
5. **¿Retos u oportunidades?:** muchas situaciones eran tratadas como "problemas", lo que conllevaba que el enfoque de la "solución" fuera a menudo defensivo-reactivo, sin tratar sus causas.
6. **Alineamiento:** los retos (u oportunidades) debían tratarse alineadamente a diferentes escalas (grupo, comunidad, ciudad, región...). La visión e intervención a escala regional era fundamental en muchos casos (p. ej., estrategias de salud, retos demográficos...).

Cambios en la forma de responder a los retos (oportunidades) sociales

Las características anteriores necesitaban nuevas formas de pensar y actuar juntos, las cuales han sido esenciales en los cambios que se han producido en estas dos últimas décadas:

- **Enfoque sistémico:** nuevas formas de integrar las diferentes miradas y actores implicados, incluyendo todos los niveles de actuación, del local al regional y, cuando era necesario, el nacional, si bien era la escala región la que vertebraba la acción.
- **Ampliar la conciencia:** era necesario tener visiones holísticas y sistémicas para afrontar las situaciones sociales complejas e interconectadas; los espacios de reflexión compartidos y la utilización de herramientas de las ciencias de la complejidad se comenzaron a implantar en la región.
- **Nuevos instrumentos:** las plataformas regionales de innovación social y los laboratorios sociales (social labs) se han convertido en instrumentos operativos a fin de integrar los diferentes actores socioeconómicos, políticos, del conocimiento y de la ciudadanía para que cooperen juntos.
- **Nuevos liderazgos:** para facilitar las transformaciones complejas que se debían abordar, se entendió que era necesario desarrollar nuevas capacidades de liderazgo individual y colectivo, tal como ya se ha explicado en el capítulo de gobernanza.

Una estrategia integrada para la evolución social en Cataluña Sur 2040

El ejercicio de prospectiva Cataluña Sur 2040 permitió tener una visión integrada de los elementos que debíamos priorizar para convertirnos en una región socialmente avanzada. La mayoría se comentan a continuación, y otros, como la educación o la cultura, se tratan en capítulos posteriores de este documento.

Plataformas Regionales de Innovación Social generadas entre el 2020 y el 2025

A partir del 2020 se pusieron en funcionamiento de forma escalonada las plataformas regionales de innovación social, en las que se integraban los agentes sociales, económicos, políticos y del conocimiento relacionados con los diferentes ámbitos. Cada una de estas plataformas incluía diferentes laboratorios sociales en temas específicos, que tenían la misión de prototipar soluciones innovadoras. Las plataformas servían al mismo tiempo como ágoras de reflexión compartida y espacios donde generar análisis e investigación sobre las diferentes cuestiones. En el 2040 contamos con once plataformas (se han añadido las de tecnología-sociedad a las de la figura 18) y veinte laboratorios sociales regionales.

1. **Inclusión y diversidad social.** Ha permitido afrontar de forma sistémica la igualdad de género, la pobreza y desigualdad social, la vivienda y la diversidad multicultural y multilingüística como oportunidades.
2. **Repensar el trabajo y las organizaciones.** Han surgido nuevas formas de organizarnos y de trabajar. Una buena parte de las organizaciones actuales han evolucionado hacia organizaciones conscientes, como se denominaban las más evolucionadas a finales de la década del 2010 en el trabajo de campo pionero de Frederic Laloux dentro de *Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage in human consciousness,* Nelson Parker, 2014.
3. **Economías sociales.** La economía del bien común como cambio de paradigma y las economías colaborativas, como la denominada *economía del regalo (gift economy),* se han extendido por la región.
4. **Regeneración política.** Se ha producido un “salto democrático”, con una evolución de las organizaciones políticas y un desarrollo avanzado de las políticas públicas basadas en el conocimiento y en evidencias que son evaluadas con transparencia.
5. **Ciudadanía colaborativa.** Las experiencias de “participación” existentes se han ido transformando en “implicación”. Así, por ejemplo, los grupos de interés ciudadanos gestionan y ejecutan una parte de las acciones y el presupuesto de la región, y la Red de Iniciativas Comunales Cataluña Sur (apoyo de vecindad, bioculturales, de alimentos, de espacios naturales, artísticos y educativos, de tecnología, bancos de tiempo…) configura unas de

las estructuras de cooperación más relevantes de la región, junto con las tradicionales (cofradías de pescadores, grupos de *castellers,* corales, bandas de música, etc.).

6. **Competencias colectivas fundamentales:**
   - Construcción de relatos y narrativas que ejemplifican las transformaciones regionales.
   - @goras de reflexión colectiva que permiten visualizar y compartir la complejidad de las situaciones sociales a las que nos enfrentamos y conocer a los actores y personas que están involucrados.
   - Procesos de cuidado y atención colectivos que permiten coser heridas y prevenir fracturas.
7. **Internacionalización regional.** Hemos establecido las condiciones para que la región esté conectada internacionalmente en todas sus facetas, también la social, y se han puesto las condiciones para que los flujos de personas (sociedad nómada) generen las condiciones sociales necesarias para que nos convirtamos en una región acogedora global. El multilingüismo educativo es una prioridad en la región.
8. **Afrontar los retos demográficos.** La inmigración se ha transformado en una oportunidad no solo para afrontar el reto del descenso de nacimientos (que aún persiste en el 2040), sino también para resolver los retos de la despoblación rural, que hemos revertido propiciando el establecimiento de jóvenes familias y profesionales en estas áreas.
9. **Bienestar integral.** En el 2022 la estrategia regional de salud se orientó hacia una visión integral donde la enfermedad (en la que se había focalizado todo el sistema) no era el objeto central, sino la salud en todas sus facetas: corporal, mental, emocional, relacional y también espiritual. Asimismo, esta estrategia incluía el deporte, la naturaleza y la alimentación como elementos esenciales que se fundamentaban en nuestros activos y en las múltiples iniciativas y actividades que ya se realizaban en la región.
10. **Hiperconectividad y redes.** Las tecnologías han invadido la sociedad: en el 2040 todo está conectado y robotizado. Estamos integrados en la red, como se preveía hace veinte años. La plataforma Tecnología Sociedad, generada en el 2023, ha permitido desarrollar una estrategia regional sólida para que el equilibrio entre ambas se oriente por el beneficio general.

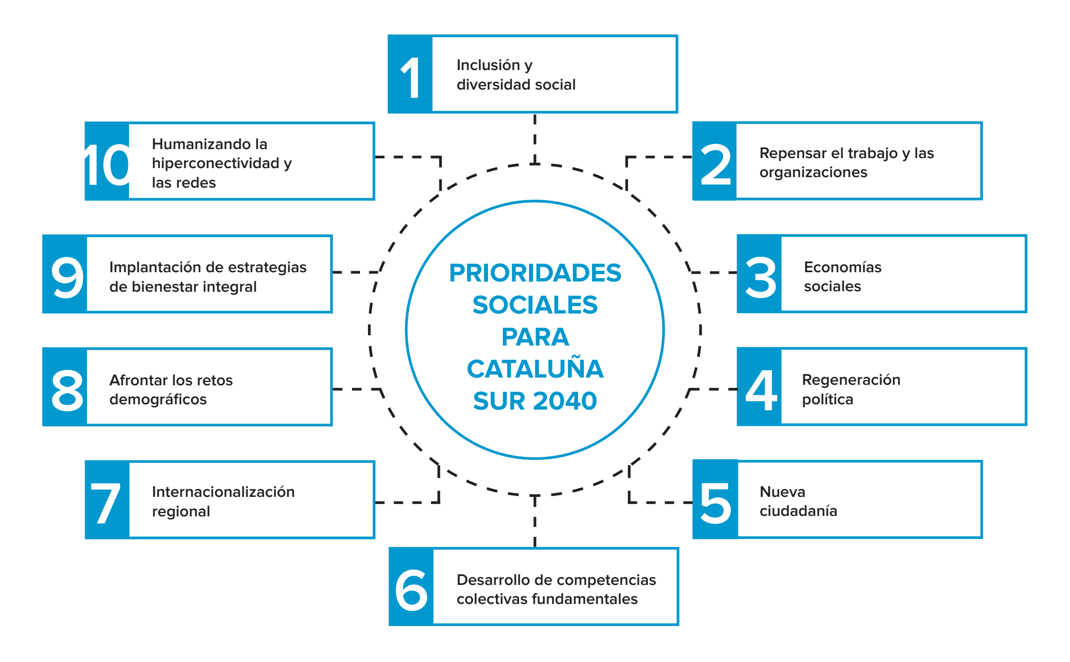


Figura 18. Plataformas Regionales de Innovación Social generadas entre 2020 y 2025. Fuente: ejercicio de prospectiva Cataluña Sur 2040 (2018).

EU-REGIÓN CON PROSPERIDAD INTELIGENTE

"Toda actividad económica sirve al bien común"
Constitución del Estado Libre de Baviera, art. 151

Veníamos de una economía diversificada con solideces…

Durante las últimas décadas del siglo XX y las dos primeras del siglo XXI se fue configurando en Cataluña Sur una economía diversificada con notables diferencias territoriales y con sectores consolidados que provenían de los activos internos de la región, como el sector agrario y alimentario, el turismo o el logístico, y otros incorporados externamente, como el sector químico, el energético o el del automóvil. Otros sectores, como el *packaging,* el del metal, el papelero, etc., repartidos desigualmente por la región, completaban esta diversificación económica, que iba acompañada de la creciente economía de servicios: comercio, atención a las personas, salud, etc. En todos los sectores había empresas punteras, algunas autóctonas y otras multinacionales (muchas dedicadas a la producción y muy poco o nada al desarrollo de nuevos productos/servicios), líderes a escala nacional e internacional.

… y retos relevantes…

Hace ahora veinte años teníamos, en visión de futuro, diversas tipologías de retos desde el punto de vista económico, algunos de los cuales afectaban a todos los sectores y otros de forma diferencial:

- Transitar hacia productos y servicios de mayor valor añadido.
- Buscar la sostenibilidad ecológica y social de las actividades económicas.
- Potenciar/crear sectores a partir de nuestros activos infrautilizados.
- Desarrollar una estructura económica apropiada para cada parte de la región.
- Generar estrategias regionales de cooperación para multiplicar el potencial (cross)sectorial.
- Incorporar investigación, tecnología e innovación de forma sistémica en las actividades económicas.
- Formar/acceder a una fuerza de trabajo adecuada con liderazgos con visión y capacidad de ejecución.

... que se enfrentaba a tendencias que cambiarían sustancialmente el futuro...

En el ejercicio de prospectiva Cataluña Sur 2040, realizado en el 2018, se recogieron diferentes tendencias globales que apuntaban a transformaciones significativas en los modos de producción. La mayoría se han hecho efectivamente realidad, y a menudo han sido más transformadoras de lo que nos habíamos imaginado entonces. Algunas de estas tendencias eran:

- Medioambientalización económica: nuevos sectores, economía circular...
- Robotización, datos masivos, internet de las cosas, interacción hombre-máquina...
- Capacidad de autofabricar objetos con impresión 3D.
- Compartir y gestionar comunalmente los bienes y actividades.
- Cuidarse, desarrollo personal, arte, gastronomía, deporte...
- Nuevos servicios en torno a retos sociales como el envejecimiento.

Observatorio para la (r)evolución económica Cataluña Sur

Los desafíos y las tendencias transformadoras eran de tal magnitud que en el 2021 se creó el Observatorio para la (r)evolución económica Cataluña Sur, que, integrado en la Plataforma de Prospectiva y Análisis Regional, tiene como misión facilitar que la estructura económica de la región tenga los análisis de prospectiva y las herramientas necesarios para incorporar estas tendencias a las actividades económicas.

... y también a una “nueva” forma de entender el fin último de la economía

Había muchas voces en el mundo, ya desde el inicio de este siglo y antes, que alertaban de la importancia de que la prosperidad económica presente aspectos cualitativos. No toda prosperidad, medida habitualmente en términos de PIB, era “válida”. Durante los trabajos de Cataluña Sur 2040 surgió en diferentes espacios esta necesidad: la forma de hacer economía debía evolucionar como consecuencia del hecho de que el fin último de la economía no es económico sino social. ¿Y hacia dónde se tenía que orientar la economía? Hacia el bien común. Tal como afirma la Constitución del Estado Libre de Baviera, toda actividad económica sirve al bien común. Se trata, pues, de una economía inteligente por el bien común, para la cual nos hemos tenido que educar aprendiendo y desaprendiendo, si bien aún nos queda camino.

Esta economía por el bien común que tenemos establecida hoy en día en la región parte del cambio de paradigma propuesto, entre otros, por Christian Felber ahora hace casi treinta años. La economía del bien común permite monitorear, a partir de unos principios fundamentales, si las organizaciones e instituciones de la región evolucionan hacia ese cambio de paradigma.

Plan Regional para la Economía del Bien Común

Y quizás ese sea uno de los puntos más relevantes ahora, en el 2040, de nuestra región en términos económicos. El Plan Regional para la Economía del Bien Común, iniciado en el 2023, "resolvió" la dicotomía entre economía y sociedad, entre prosperidad y personas-planeta, incorporando progresivamente en la década del 2020 los principios de la economía del bien común.

Fundamentos de la economía del bien común (Felber, C., *La economía del bien común,* Deusto, 2012)

- Hay que resolver la contradicción de valores entre la economía y la sociedad, y a la vez recompensar y fomentar en la economía los mismos comportamientos y valores que tienen éxito en las relaciones humanas: honestidad, empatía, confianza, estima, cooperación, solidaridad y voluntad de compartir.
- Se deben aplicar en la economía de forma consecuente el espíritu, los valores y los objetivos de nuestras constituciones. El sistema económico real actual vulnera el espíritu de las constituciones democráticas.
- No se debe medir el éxito económico mediante valores de cambio, sino mediante indicadores de utilidad social. El objetivo de toda economía no es proporcionar valores de cambio, sino utilidades. Los valores de cambio son útiles de forma indirecta, pero no por sí mismos: ni nos alimentan ni nos calientan. Aquí acaba un proceso de investigación evolucionista basado en la prueba y el error; al principio de los sistemas económicos monetarios resultaba práctico traducir utilidades por valores de cambio. Hoy día, el medio se ha convertido en el objetivo, el sirviente en señor... La economía del bien común busca medir tan solo aquello que cuenta, aquello que el ser humano necesita fundamentalmente.

Se trataba, pues, de orientar el rumbo no solo de las economías que queríamos crear en el futuro, sino también de los fundamentos de funcionamiento que estas tendrían. Actualmente, un 80% de las empresas y organizaciones de la región con más de cincuenta trabajadores están auditadas en la franja alta respecto a los indicadores de la economía del bien común.

Hacia una confluencia de economías

La diversificación económica regional fundamentada en activos desarrolla una mayor resiliencia ante los cambios imprevisibles que pueden suceder. Ya partíamos de una diversidad económica significativa en la región (con diferencias notables interregionales) como fundamento. En los trabajos realizados en el ejercicio de prospectiva Cataluña Sur 2040 fue surgiendo la conciencia de que nuestra región debía tener un modelo económico de futuro en el que confluyeran “economías de la calidad de vida”, fundamentadas en activos difícilmente deslocalizables, “economías de los bienes”, vinculadas a la producción y los flujos y venta de bienes, y “economías transversales”, que pivotaban sobre aspectos transversales hacia las otras economías (véase la figura 19).

Se puede afirmar que en el 2040 Cataluña Sur es un espacio de actividad económica en el que confluyen muchas y diversas economías, algunas incluso con nombres nuevos. Esta *confluencia de economías* permite a Cataluña Sur un gran número de sinergias entre ellas, difíciles de encontrar en otras regiones, y también facilita la resiliencia económica en el contexto de cambios en el que estamos inmersos permanentemente.

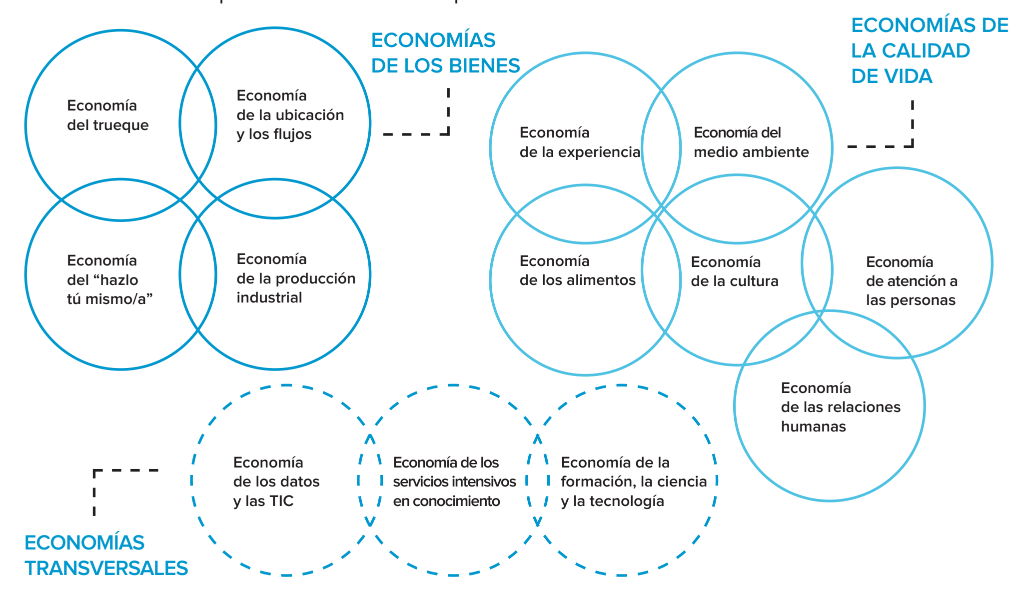


Figura 19. Confluencia de economías en la Cataluña Sur del 2040. Fuente: ejercicio de prospectiva Cataluña Sur 2040 (2018).

Actualmente, en el 2040, la economía de Cataluña Sur prevé el siguiente mapa de actividades económicas, con diferente peso en cada parte de la región:

- **"Economías de la calidad de vida".** Es un aspecto diferencial de nuestra región y somos reconocidos internacionalmente por integrar:
  - **Economía del medio ambiente.** Hemos desarrollado las economías denominadas *verde, azul* y *bioclimática,* fundamentadas en nuestros activos naturales, agrarios y de recursos energéticos, y de los derivados de los retos del cambio climático que afrontábamos, como se ha explicado en el capítulo "EU-Región ecorregeneradora". Disponemos de un sector agrícola renovado, sostenible y apreciado socialmente que elabora y transforma productos de alta calidad. Hemos desarrollado las actividades económicas relacionadas con el mar de forma integral, tal como la Unión Europea impulsaba hace ahora veinte años (DG Maritime Affairs and Fisheries y Joint Research Centre, *The 2018 Annual Economic Report on the EU Blue Economy,* European Union, 2018). Asimismo, las actividades económicas en torno a los servicios climáticos han arraigado en nuestra región a partir de la experiencia relevante que tenemos en este campo. Además, se han ido estructurando otras muchas actividades en torno a los espacios naturales y del medio ambiente, especialmente las relacionadas con la transición energética de la región. Nuevas profesiones han surgido durante estos años en este ámbito.
  - **Economía de los alimentos.** Las actividades agroalimentarias y gastronómicas de la región son referentes internacionales. La integración de la calidad de los productos de que disponía y dispone la región (aceite, vino, cava, vermut, frutos secos, cítricos, pescado azul y marisco, arroz, algarrobas, azafrán, patatas, verduras, *calçots,* hierbas, aves de corral...) y de la gastronomía autóctona con la salud, el ocio, la calidad de vida y la cultura ha permitido convertir nuestra región en polo de referencia de los productos y la alimentación de calidad ecosocialmente comprometida.
  - **Economía de la cultura.** A partir de nuestros innumerables activos culturales e históricos y de la voluntad de hacer del arte un elemento clave de nuestra región, en el 2020 se configuró una estrategia integrada para el arte, la cultura y la historia (véase el apartado correspondiente) que integró las actividades que se realizaban entonces con el impulso a proyectos tractores en toda la región. Durante estas dos décadas la industria de la creatividad y de la historia ha creado riqueza y bienestar y ha favorecido la atracción de talento, la aparición de nuevas profesiones y la formación de nuevos profesionales.

- **Economía de la experiencia.** Nuestra región gozaba y goza de unas condiciones excepcionales para las actividades de ocio y tiempo libre (turismo), con una gran diversidad de posibilidades que se han expandido y enriquecido con más valor añadido durante los últimos veinte años, asociadas también a las economías anteriores. Estas "actividades de la experiencia", junto con las relacionadas con el bienestar físico, emocional e interior (que, como se preveía globalmente hace veinte años, se han expandido de forma muy significativa), configuran una parte muy relevante de la economía de la región en todas sus diferentes zonas. Actualmente las personas, especialmente los jóvenes, priorizan estas actividades en un mundo hiperacelerado. El deporte, en particular, se ha ido configurando como un tractor internacional al integrarse las iniciativas existentes entonces y establecerse una estrategia común. Somos una región del deporte, con todo lo que ello implica en cuanto a formación y empleos, y también de investigación, tecnología e innovación.
- **Economía colaborativa.** Las formas de economía social y colaborativa, que eran emergentes hace veinte años, se han consolidado progresivamente. La mayoría se fundamentan en el intercambio, la gestión comunitaria de bienes y servicios o la llamada economía del don *(gift economy),* dentro de la cual las personas aportan su potencial a la comunidad sin esperar *a priori* nada a cambio. Esta economía de las relaciones humanas y el bien común enriquece fuertemente el capital social de la región y es uno de sus valores. Se fomenta desde la escuela primaria y en los diferentes espacios cívicos.
- **Economía de la atención a las personas.** La salud, la inclusión social y fenómenos como el envejecimiento han generado la necesidad, cada vez más relevante, de un mercado laboral y de una economía de la atención a las personas en las sociedades avanzadas, así como en nuestra región, que ha tenido que afrontar retos importantes en estos ámbitos, como la falta de profesionales, que ya eran perceptibles hace veinte años. La introducción de las tecnologías en estos ámbitos y el plan estratégico de formación regional desarrollado a partir del año 2022 han mitigado en parte esta necesidad de profesionales, que actualmente todavía constituye un reto.

- **"Economías de los bienes".** Estas economías de los "bienes" también integran los servicios asociados, ya que durante estos veinte últimos años se ha producido un fenómeno de "servitización económica" generalizado en el que los atributos de valor de los servicios asociados a los productos se ha universalizado.
    - **Economía de la ubicación y los flujos.** Nuestra posición geoestratégica privilegiada y la existencia de infraestructuras relevantes, como el puerto de Tarragona, habían permitido que nuestra región tuviera una alta potencialidad para el establecimiento

de actividades logísticas, aunque no la había desarrollado plenamente. La mejora de algunas infraestructuras y la fijación de una estrategia común en el 2022 favorecieron que nuestra región se convirtiera en un polo logístico de primer nivel para el flujo de mercancías. En esta evolución, se ha puesto especial énfasis en la mitigación del impacto ambiental y en la generación de profesionales en este ámbito.

- **Economía de la producción industrial.** Seguimos siendo una región con actividad industrial de producción de bienes y materiales, implantada diferencialmente en los diversos territorios regionales donde estas actividades encajan por motivos de oportunidad. La industria química ha ido evolucionando hacia productos de mayor valor añadido y hacia una mayor calidad ambiental. La estrategia de generar un polo de biorrefinerías basadas en materias primas autóctonas se ha desarrollado lentamente y es uno de los objetivos principales de Cataluña Sur 2060.
- **Economía del "hazlo tú mismo".** La revolución de la impresión 3D y de la expansión de los FabLabs (laboratorios de cocreación) permite a personas, colectivos y organizaciones materializar la producción de numerosos bienes e individualizar su producción (tu par de zapatos puede ser único en el mundo). Este cambio de paradigma ha conllevado cambios significativos en diferentes sectores, que se han tenido que transformar. En el 2019 se puso en marcha en Amposta el primer FabLab de la región. Actualmente hay veinticinco.
- **Economía del trueque.** La reestructuración integral del sector del comercio y de la venta y adquisición de productos en general ha sido relevante en estos veinte años. A finales del 2022 se inició una estrategia compartida en nuestra región que ha permitido reconfigurar este multisector tan diversificado y ayudar a encontrar un encaje socioeconómico adecuado en la era de internet y de la robotización de los procesos de compra, donde han cambiado radicalmente los comportamientos de las personas, especialmente de las generaciones de jóvenes.

- **"Economías transversales".** Estas actividades económicas afectan a todos los sectores y son capitales para nuestro progreso:
  - **Economía de los servicios intensivos en conocimiento** (KIBS). Todas las actividades económicas necesitan profesionales de la comunicación, la abogacía, la consultoría, los recursos humanos y un largo etcétera que configuran un metasector transversal y a menudo especializado en sectores y subsectores para poder atender las diferentes peculiaridades. La evolución de estas profesiones y el análisis de su disponibilidad en la región permitió desarrollar, liderado por la Universitat Rovira i Virgili, un plan de acción 2020-2030 para proveer la región del capital humano necesario.

- **Economía de los datos y las TIC.** El sector TIC ha evolucionado como necesidad transversal de servicio a las empresas locales, pero también como sector que es actualmente esencial en cualquier economía regional. Específicamente se ha desarrollado, a partir de *spin-offs* y *start-ups* en torno a la Universitat Rovira i Virgili, una creciente actividad económica en relación con la gestión de datos como recurso fundamental para todas las actividades de la región, tanto económicas como sociales y ambientales.
- **Economía del conocimiento.** El ejercicio de prospectiva Cataluña Sur 2040 ayudó a visualizar la economía del conocimiento, es decir, la economía que se genera a partir de la actividad de educación superior, científica y tecnológica de la región, como un elemento relevante de esta y de fuente de empleo de calidad. Esto permitió desarrollar una estrategia regional económica en torno a estas actividades, cuyo resultado ha sido una expansión significativa en las dos últimas décadas y la concienciación de la relevancia de los profesionales y las infraestructuras asociadas a estas actividades.

La "confluencia de economías" requirió integración para generar más impacto

Las diversas economías de la región, distribuidas diferencialmente por su territorio, necesitaban una mejor capacidad de coordinación e integración para poder desarrollar todo su potencial.

Plataformas Regionales de Innovación y Desarrollo Económico

En el período 2020-2025 se estructuraron las Plataformas Regionales de Innovación y Desarrollo Económico: integraban los actores vinculados a cada una de las economías definidas anteriormente para elaborar visiones compartidas y estrategias comunes, lanzar proyectos tractores, visualizar y adelantarse a las necesidades de la fuerza de trabajo, fomentar la cooperación a largo plazo, etc. Se adoptó el modelo introducido hacía unos años en la región de Tampere (Finlandia), que había sido pionera en este tipo de plataformas, con cuyo apoyo se contó para el plan piloto durante los primeros años. Asimismo, más tarde se establecieron dos metaplataformas de coordinación en torno a las "economías de la calidad de vida" y las "economías de producción de bienes", de las cuales han surgido sinergias de gran valor.

Las infraestructuras: un componente económico estratégico para Cataluña Sur

La situación geoestratégica de Cataluña Sur era, y es, un elemento clave para la economía de nuestra región. En el 2018 había muchos retos en este ámbito, como el corredor mediterráneo o el encaje de la alta velocidad, por mencionar algunos. Históricamente, las inacciones, las diversas opiniones y la falta de visiones compartidas no habían favorecido que este potencial geoestratégico hubiera emergido del todo.

Plataforma Estratégica de Movilidad e Infraestructuras de Cataluña Sur

En el 2020 se creó la Plataforma Estratégica de Movilidad e Infraestructuras de Cataluña Sur, que consiguió, mediante un proceso participativo que incluyó a expertos de todo el mundo, dibujar el panorama de infraestructuras para el 2040 de forma consensuada. Singularmente, el proceso sirvió para adoptar unos criterios socioeconómicos, ambientales y de equilibrio territorial, ampliamente aceptados para priorizar las infraestructuras del futuro, que han servido de base a las nuevas decisiones que se han tenido que adoptar por diversos avances en las tecnologías de transporte y cambios sociales que no se podían prever entonces.

Emprendimiento y atracción-retención de empresas como clave económica

Actualmente, en diferentes sectores económicos, Cataluña Sur cuenta con niveles de emprendimiento significativamente superiores a la media regional europea. Esto no era así hace veinte años. Pese a los esfuerzos que se realizaban desde estamentos locales y comarcales y desde la Universitat Rovira i Virgili, la cultura emprendedora de la región era modesta.

Estrategia Cataluña Sur Emprendedora

La Estrategia Cataluña Sur Emprendedora, iniciada en el 2021 bajo el impulso de la Agencia Regional de Innovación y Desarrollo Cataluña Sur y en coordinación con la Agencia para la Competitividad de la Empresa, integraba los agentes que trabajaban en la región en este ámbito e incorporaba el sistema educativo a todos los niveles (conscientes de que ello era esencial para impulsar el emprendimiento, que se debía enseñar y practicar, además de visibilizar los referentes cercanos). Uno de los programas que más se desarrolló en la década del 2020 fue el de emprendimiento social, que ha permitido generar un sector en sí mismo.

En el 2023, Cataluña Sur fue seleccionada como una de las seis regiones participantes en el programa bianual del MIT de aceleración del emprendimiento regional (MIT REAP).

A la Estrategia Cataluña Sur Emprendedora también se incorporaron empresas e instituciones que querían desarrollar interemprendimiento en sus organizaciones.

Programa de Atracción Empresarial Regional

Otro elemento clave en estas dos décadas para impulsar el crecimiento económico de la región ha sido el Programa de Atracción Empresarial Regional, establecido por la Agencia Regional de Innovación y Desarrollo Cataluña Sur en el 2021, en cooperación con la Agencia para la Competitividad de la Empresa y los agentes locales y comarcales de la región. Este plan también incorporaba una línea de acción para atraer profesionales, con acciones concretas para favorecer su establecimiento en el mundo rural.

En la actualidad un elemento relevante del panorama económico son los esp@cios de cotrabajo *(coworking),* que han ido evolucionando conceptualmente y que están diseminados por toda la región. Tienen un papel importante en el mundo rural para atraer a profesionales. La Red de Cotrabajo Cataluña Sur, incipiente hace veinte años, ahora agrupa a más de treinta miembros.

El conjunto de actuaciones desarrolladas en estos años ha permitido fomentar el reequilibrio económico territorial, teniendo en cuenta las estrategias de desarrollo de las que se había dotado cada parte de la región, y de forma alineada y cooperativa con toda la región Cataluña Sur.

EU-REGIÓN DE LA CIENCIA, LA TECNOLOGÍA Y LA INNOVACIÓN

“Vivimos en una sociedad exquisitamente dependiente de la ciencia y la tecnología en la que casi nadie sabe nada sobre ciencia y tecnología”

Carl Sagan

“La innovación, estar en vanguardia, siempre es polémico”

Ferran Adrià

El perfil científico, tecnológico e innovador de Cataluña Sur en el 2040

La ciencia, la tecnología y la innovación ocupan, en el 2040, un lugar preeminente en nuestra cultura compartida, en el espacio social, político y económico. Constituyen un pilar esencial de nuestra región, de cada parte de la región y de todos los sectores y ámbitos.

Actualmente no somos una región puntera en Europa en cuanto a generación de tecnologías, pero sí lo somos en ciertos nichos tecnológicos (incluyendo las tecnologías sociales), que son claves para nuestro progreso y bienestar (p. ej., tecnologías agroalimentarias). Sucede lo mismo en el campo científico, donde disponemos de una amplia base de calidad y de algunos ámbitos en los que la región es reconocida internacionalmente: la mayoría de ellos ya habían emergido en las décadas finales del siglo XX y en las primeras del siglo XXI (p. ej., química).

Programa Regional de Absorción Tecnológica

En el 2040 la revolución científica, y especialmente la tecnológica, se ha acelerado considerablemente con respecto a hace veinte años. La región se ha esforzado mucho en desarrollar una alta capacidad de absorción tecnológica como estrategia mediante el Programa Regional de Absorción Tecnológica, iniciado en el 2022, que nos ha capacitado para incorporarla de la forma más adecuada posible a nuestras actividades económicas, sociales y ambientales. El programa incorpora una reflexión activa de expertos y agentes sociales, económicos y políticos para analizar las implicaciones de la tecnología en la sociedad y viceversa que ha contribuido a generar un equilibrio positivo sociedad-tecnología en la región.

Nuestra cultura de innovación se ha desarrollado y extendido progresivamente a todos los sectores y ámbitos. No ha sido un camino sencillo, porque ha requerido cambios de comportamiento individual y colectivo en los entornos económico, social, político y académico para entender que era cosa de todos y que había que integrarla en el tejido regional.

La democratización de la ciencia, la tecnología y la innovación: un cambio de paradigma

El conocimiento y el acceso a la ciencia, las tecnologías y la innovación a lo largo de la vida se han convertido en un bien esencial y universal, un bien común, como la salud. Ahora comprendemos que, sin su democratización, no podemos alcanzar altos niveles de progreso y bienestar ni somos capaces de entender el mundo complejo en que vivimos.

Programa Regional para el Fomento de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación

Este cambio de paradigma, que se produjo en una sociedad que entendía la ciencia, la tecnología y la innovación como "cosa de unos pocos y pocas", requirió y requiere una acción continua a partir del Programa Regional para el Fomento de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación, iniciado en el 2021, que integraba los esfuerzos que ya se realizaban. Este programa preveía y prevé cuatro grandes ámbitos de actuación:

- **Educación para la ciencia, la tecnología y la innovación:** hemos desarrollado un programa de formación teórico-práctica para maestros y profesores de todos los niveles educativos de la región, así como una formación a lo largo de la vida que está a disposición de profesionales, empresas públicas y privadas y público en general (a través de centros cívicos y *social labs,* entre otros).
- **Socialización de la ciencia, la tecnología y la innovación:** se creó una plataforma liderada por la Universitat Rovira i Virgili, con la participación del resto de agentes científicos y tecnológicos de la región, de los medios de comunicación y de otros actores socioeconómicos, que nos dotó de una extensa red de actividades y canales para presentar las iniciativas científicas, tecnológicas e innovadoras y sus protagonistas a un amplio espectro de la población.
- **Igualdad de género y prevención de la brecha social en ciencia, tecnología e innovación:** esta ha sido una línea donde la región ha hecho y está haciendo grandes esfuerzos para poder aprovechar todo el potencial de las personas y para que se produzcan las menores desigualdades posibles.
- **Implicación en la ciencia, la tecnología y la innovación:**
    - **Ciencia ciudadana:** implicación de la ciudadanía y los grupos de interés en la definición de estrategias y líneas científicas dirigidas a retos sociales y participación en proyectos científicos.
    - **Tecnología y soluciones:** ciudadanía involucrada en la cocreación de productos, servicios y soluciones mediante el uso de las tecnologías (*labs* ciudadanos: Citilab Cornellà).
    - **Innovamos juntos:** implicación de la ciudadanía en la solución de retos sociales (*social labs,* comentados en el apartado de gobernanza).

Ciencia, tecnología e innovación orientadas al desarrollo de Cataluña Sur

Plataformas de Cooperación Regional

Para poner la ciencia, la tecnología y la innovación al servicio del medio ambiente, la sociedad y la economía de la región, hemos implementado los siguientes instrumentos en un proceso de aprendizaje continuo: las Plataformas de Cooperación Regionales.

En estas plataformas de cooperación regionales (ya descritas en apartados anteriores) se integran la ciencia, la tecnología y la innovación:

- Plataformas regionales de innovación social.
- Plataformas regionales de innovación y desarrollo económico.

Programa Regional para el Impulso del Impacto Social de la Investigación

Liderado por la Universitat Rovira i Virgili, ha permitido maximizar el impacto regional del potencial científico de la Universidad cooperando con los diferentes agentes socioeconómicos. Las actividades desarrolladas se integraron con las plataformas a medida que estas se iban creando.

Sector Público Motor de Innovación en Cataluña Sur

Integraba la innovación como una misión del sector público y entendía sus espacios como laboratorios de innovación. Así, por ejemplo, los hospitales universitarios de la región incorporaron la innovación en sus misiones de asistencia, investigación y docencia.

Políticas Públicas Basadas en la Evidencia

La Universitat Rovira i Virgili, los agentes locales y el Consejo Regional Cataluña Sur crearon en el 2025 la unidad de Políticas Públicas Basadas en la Evidencia, integrada en el Centro para la Innovación en Gobernanza (comentado anteriormente en el capítulo correspondiente). Desde entonces las políticas públicas desarrolladas en la región disponen de un ciclo de análisis y evaluación científica de su desarrollo, eficacia e impacto que ha permitido una mejora sustancial en su diseño e implementación.

Las infraestructuras para la ciencia, la tecnología y la innovación son prioridad

Normalmente, cuando se hablaba de las infraestructuras de la región hace ahora veinte años, todo el mundo se refería a las viarias y ferroviarias, al aeropuerto, etc. Actualmente, la prioridad, sin dejar de lado las anteriores, son las infraestructuras del conocimiento: de la ciencia, la tecnología y la innovación. Son las que la región prioriza en todo el territorio.

El Programa Plurianual de las Infraestructuras Científicas y Tecnológicas de Cataluña Sur es el instrumento que tiene la región para priorizarlas. También están integradas las estructuras TIC regionales, que en la actualidad constituyen una parte esencial en el equilibrio ambiental para tener acceso a alta velocidad, capacidad de cálculo, diseño en la nube y muchas otras aplicaciones necesarias para todo tipo de actividades sociales, económicas y de gestión medioambiental y también para poder atraer toda clase de profesionales al medio rural.

Estrategia Regional Innovación Futura

Mientras que las infraestructuras científicas y tecnológicas habitualmente se integran en la Universidad o centros específicos, las infraestructuras para la innovación ahora se extienden por toda la región: la innovación ha alcanzado altas cotas de democratización.

La visión sobre las estructuras e infraestructuras para la innovación se amplió enormemente gracias a la Estrategia Regional Innovación Futura, impulsada por la Agencia Regional de Innovación y Desarrollo en coordinación con la Agencia para la Competitividad de la Empresa y con los entes locales y supralocales. Esta estrategia ha permitido durante estos casi veinte años desarrollar una amplia variedad de enfoques y estructuras promotores de la innovación en todo el territorio: espacios de talento, tecnológicos, de inteligencia y de búsqueda de soluciones que ya eran habituales a finales de la década del 2010 en algunos contextos europeos.

El diseño, un elemento central para la innovación en Cataluña Sur 2040

Durante las dos primeras décadas de este siglo diferentes regiones y países europeos promovieron el diseño como un elemento central en sus estrategias de innovación, entendiéndolo como una parte fundamental del proceso de innovación. En Cataluña Sur los estudios y la formación en diseño estaban entonces vinculados a las artes y a algunas ingenierías: actualmente el diseño, y el pensamiento de diseño, está integrado en la formación desde la escuela.

Programa Cataluña Sur Diseño 2030

Este programa permitió incorporar progresivamente el diseño a la cultura de innovación de la región y formar profesionales en este campo. Actualmente más de un 50% de las empresas y las instituciones del sector público de la región tienen el diseño en su estrategia de desarrollo de productos y servicios.

EU-REGIÓN DEL ARTE, LA CULTURA Y LA CONSCIENCIA

> "La medida de la evolución de una civilización está fuertemente relacionada con su capacidad de transferir los esfuerzos y la atención desde la parte material de la vida hacia la parte inmaterial (psicológica, cultural, estética y espiritual), cuyo crecimiento está vinculado a la capacidad de hacer evolucionar el grado de conciencia"
>
> *Arnold J. Toynbee*

Los "intangibles": una diferenciación clave de la Cataluña Sur del 2040

Cuando hace unos veinte años se llevaron a cabo las sesiones, jornadas y entrevistas del ejercicio de prospectiva Cataluña Sur 2040, surgieron recurrentemente visiones y expresiones que apuntaban a la necesidad de "ser más humanos". Este deseo se relacionaba con desarrollar la capacidad creativa y artística, profundizar en todo lo intangible que compartimos colectivamente como comunidad, y tener una conciencia más universal y más amplia de la realidad.

Efectivamente, este debía ser un pilar de nuestra región en el futuro que queríamos crear: el arte, la cultura y la conciencia nos harían ser mejores personas, mejor comunidad, mejor región. Podíamos hacer esta pequeña contribución al mundo desde Cataluña Sur, una región por la que han pasado diversas civilizaciones durante los últimos milenios, una región con un rico legado cultural e inspiracional donde han vivido y transitado multitud de artistas, algunos genios, y una región que tiene, como comentaba un participante durante el ejercicio de prospectiva Cataluña Sur 2040, "una fuerte espiritualidad inherente".

Cataluña Sur, región del arte: cambio de paradigma

Tradicionalmente las artes no habían sido una prioridad en nuestra región. No configuraban el relato ni el imaginario colectivo, si bien algunas actividades concretas en algunos territorios de la región formaban parte de la cultura (como, por ejemplo, las bandas de música en las Terres de l'Ebre). No les prestábamos la atención adecuada —ni a sus protagonistas, los y las artistas— en la educación obligatoria ni en la superior, ni tampoco en relación con las políticas y los recursos públicos y privados. Esto no significaba que no hubiera algunos espacios formativos y para la expresión artística, e iniciativas valientes y relevantes, tales como festivales y conservatorios de música, entre otros, gracias al esfuerzo de unos pocos, pero eran tangenciales, no sistémicas.

Quizá no prestábamos atención a la creatividad artística porque pensábamos que era una cualidad que iba ligada a tener un don y que, si surgía, permitía a algunos integrarse en el mundo de los artistas, ya fuera profesionalmente o no. Pero ¿y si viéramos la creatividad artística como un aspecto esencial del ser humano que se debe cultivar igual que se hace con la escritura o el razonamiento matemático? Si así fuera, ¿sería posible desarrollar nuestro potencial humano sin la creatividad artística? ¿Sería posible vivir en un mundo, una comunidad o una región carente de esta creatividad artística? ¿Cuál sería el coste sociocultural y también económico que conlleva ser importadores de la visión de la realidad que aporta el artista a la construcción social?

El cambio de paradigma que se ha generado en Cataluña Sur, y que ha hecho que se convierta en una región del arte, se fundamenta en el hecho de ser conscientes de la relevancia humana del arte y de su capacidad de transformación individual y colectiva, incluida su contribución al bienestar. Esto ha hecho que progresivamente el arte haya impregnado nuestra región, comenzando por la educación.

Estrategia para el Arte Cataluña Sur

La Estrategia para el Arte Cataluña Sur, impulsada a partir del 2021, agrupa a los agentes locales, los profesionales, la Universitat Rovira i Virgili y los agentes formativos, las empresas y la sociedad civil. Su impacto durante estos veinte años ha sido muy significativo, mayor del que habían imaginado sus promotores (véase la figura 20).

Algunos de los elementos clave que incorporaba esta estrategia, que se mantiene viva, son:

- **Formación artística:** actualmente existe una oferta amplia de actividades formativas en las diferentes disciplinas artísticas en la educación obligatoria (incluyendo preescolar) y en la postobligatoria, tanto de grado como de posgrado; se promueve el arte como elemento transversal en todos los tramos educativos.
- **Investigación y tecnología asociada al arte:** existe una importante investigación científica vinculada al arte en la región, así como cuatro laboratorios de arte y tecnologías en diferentes puntos de esta.
- **Espacios para el arte:** además de una extensa red de infraestructuras artísticas donde expresar el arte, que incluye residencias para los artistas de la región y de fuera, este se muestra y está presente en los campus universitarios de la Universitat Rovira i Virgili, en las calles y los espacios públicos, en las empresas y en los hogares. El arte se expresa allí donde se vive, es decir, en todas partes.

- **Creación de público para el arte:** la región ha logrado un elevado consumo artístico, en un sentido amplio, entre la población, especialmente los jóvenes y la gente mayor, universalizando su acceso y práctica; además, se consigue atraer público de fuera de la región e internacional, cosa que antes solo sucedía con unos pocos festivales y eventos puntuales.
- **Políticas públicas para el arte:** el Consejo Regional Cataluña Sur y los municipios tienen un plan plurianual de desarrollo de la Estrategia para el Arte Cataluña Sur, con la participación de agentes privados y de la Generalitat de Catalunya.
- **Arte y economía:** se incorporó en la visión de la estrategia que el arte también era creador de prosperidad económica, con empleo de calidad y nuevas profesiones, entre las que figuraban aquellas que ya habían surgido y las que surgirían de la intersección con las tecnologías.

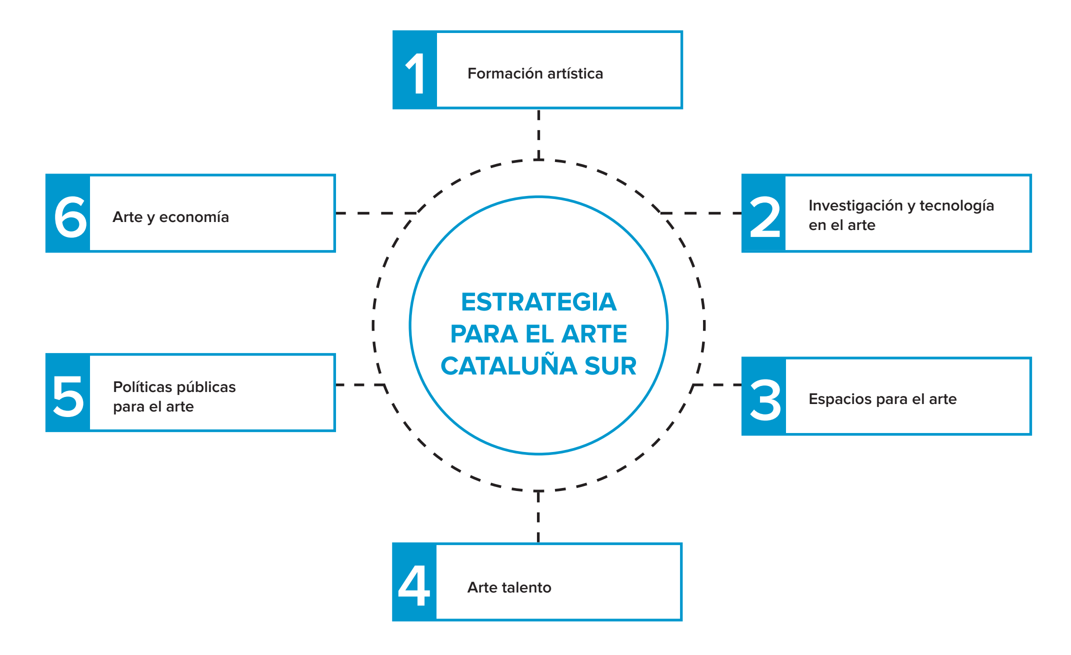


Figura 20. Estrategia para el Arte Cataluña Sur. Fuente: ejercicio de prospectiva Cataluña Sur 2040 (2018).

Cataluña Sur Somos Cultura

La cultura es aquello que compartimos. Estamos inmersos en cultura porque estamos vivos y la creamos cuando hablamos, nos relacionamos e interaccionamos con el mundo. Dejamos legado cultural (muy a menudo, inconscientemente).

Hay unas dimensiones intangibles y otras tangibles de la cultura que se interrelacionan, como se puede ver en la figura 21, elaborada a partir del ejercicio de prospectiva Cataluña Sur 2040. Sería muy difícil (en nuestra región, como en muchas otras) detallar todo lo que está vinculado a la cultura en estas dimensiones.

Las características culturales generales de nuestra región se podrían resumir en la gran diversidad e intensidad cultural existente y en el rico legado intangible y tangible: un amplio "paisaje cultural".

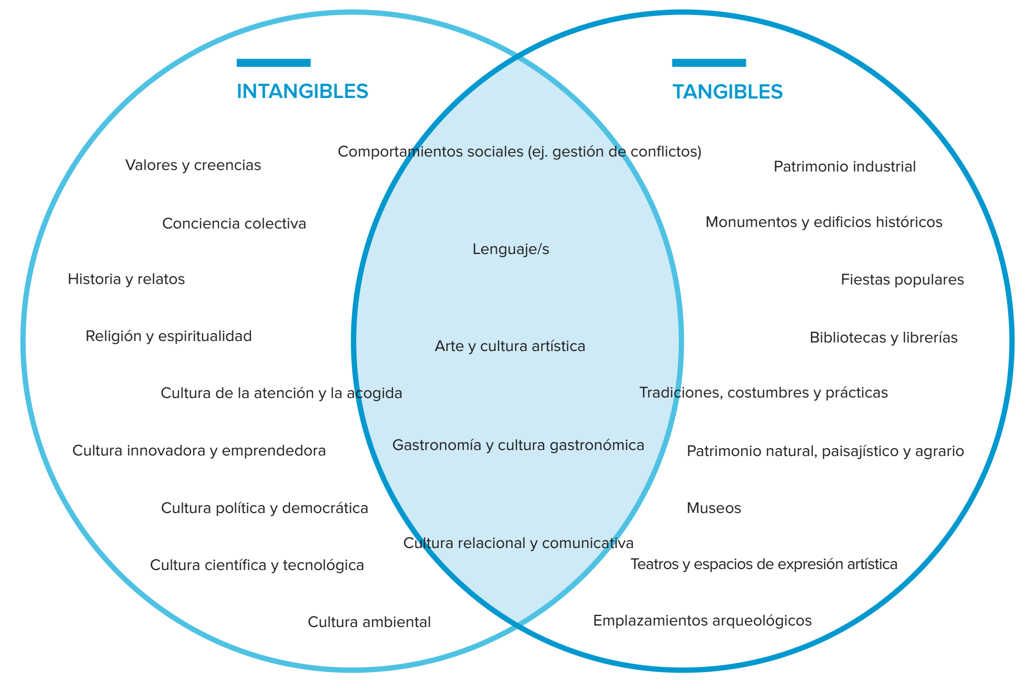


Figura 21. Elementos tangibles e intangibles de la cultura. Fuente: ejercicio de prospectiva Cataluña Sur 2040 (2018).

A finales de la década del 2010, ¿se cuidaba y se explotaba adecuadamente toda nuestra realidad y potencialidad cultural? La respuesta obtenida en el ejercicio de prospectiva Cataluña Sur 2040 fue que no. Esto no significaba que no contáramos con múltiples iniciativas de todo tipo en el conjunto de la región, pero seguramente estábamos por debajo del abanico de posibilidades que se nos presentaban, en parte por:

- La limitada conciencia social del papel central de la cultura.
- La fragmentación de los actores del mundo cultural y de las ofertas culturales (y artísticas).
- La baja "democracia cultural": brecha significativa en el acceso a las actividades culturales.
- Los pocos recursos públicos invertidos. De hecho, la mirada era a menudo de gasto y no de inversión.

También había otros elementos relevantes a considerar:

- Los *millennials* y *postmillennials* (denominados generación Z) tenían comportamientos culturales muy diferentes a los de las generaciones anteriores. ¿Y qué pasaría con las siguientes?
- ¿Cómo estaban cambiando o modelándose los intangibles —y algunos tangibles—culturales a partir de la inmigración y la multiculturalidad que esta incorporaba.
- ¿Y los efectos de una globalización cultural que se superpone y se integra con la cultura local?
- Y el impacto de la "(re)evolución" tecnológica, y...

Cataluña Sur Somos Cultura

Cataluña Sur Somos Cultura nace en el 2022 y se desarrolla en la década del 2020 con el fin de que la región lleve a cabo un salto cultural significativo, afrontando los retos y las oportunidades que se van planteando. Actualmente es una plataforma formada por casi mil agentes de la región y tiene en cuenta todos los aspectos tangibles e intangibles culturales. Ha favorecido las sinergias entre las iniciativas existentes, la generación de proyectos tractores y el aumento relevante de visibilidad y atracción nacional e internacional (véase la figura 22).

Algunas de las primeras actuaciones de Cataluña Sur Somos Cultura en el 2022 fueron:

- **Oferta Cultural:** coordinación, integración y promoción conjunta de toda la oferta artística y cultural existente en la región.
- **Conversaciones Cultura:** sesiones en toda la región para hablar del papel de la cultura en nuestra construcción individual y cómo contribuimos individualmente a su construcción colectiva.

Las inversiones en cultura se han multiplicado por diez en las dos últimas décadas, y se ha generado, como se explicaba en el apartado correspondiente, una economía de la cultura relevante, con nuevas profesiones y empleos de calidad en aumento. La iniciativa pública y la privada han sido los impulsores de esta inversión, así como también el público, que ha aumentado significativamente su consumo cultural. El índice de democratización cultural de la región se ha ido incrementando sostenidamente durante esas dos décadas, especialmente entre la gente joven y la gente mayor.

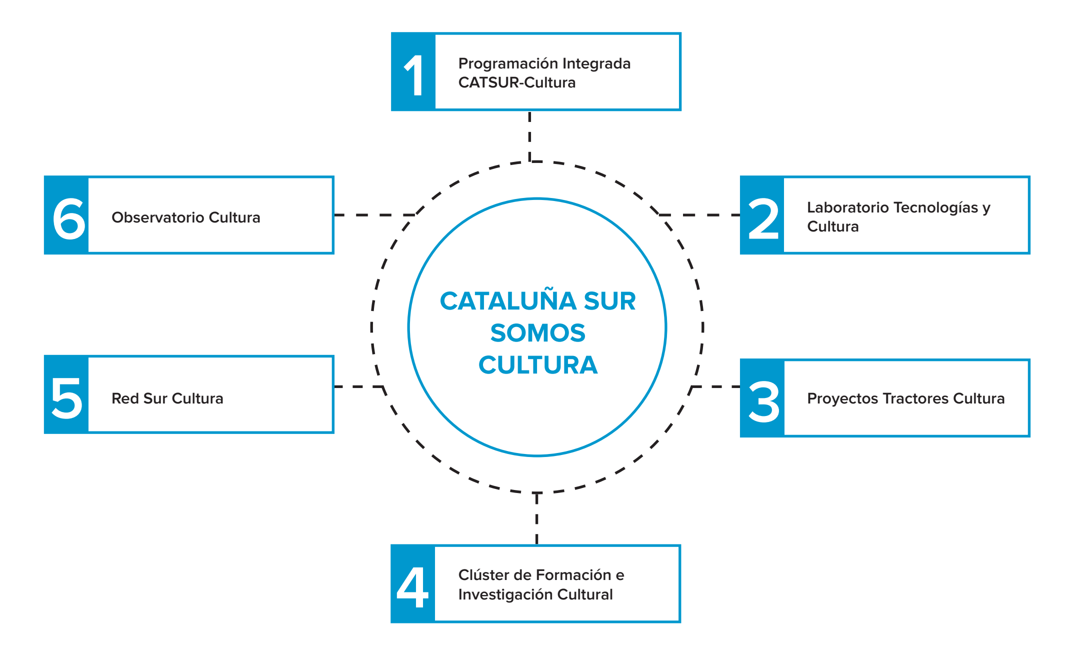


Figura 22. Estrategia Cataluña Sur Somos Cultura. Fuente: ejercicio de prospectiva Cataluña Sur 2040 (2018).

Cataluña Sur: conciencia y valores. La esencia de todo

Durante las entrevistas y los trabajos del ejercicio de prospectiva Cataluña Sur 2040 surgió la palabra *conciencia* en diferentes contextos a la hora de hablar del futuro de la sociedad en general y de nuestra región: “Hay que ser más conscientes de lo que somos y lo que tenemos”, “Hay que ampliar la conciencia para poder afrontar la complejidad en la que vivimos y viviremos”, “Hay que tener una conciencia más universal porque todo está relacionado”.

Desde Aristóteles hasta la actualidad, filósofos, místicos, científicos de diferentes disciplinas, artistas y políticos han hablado de la conciencia como un elemento esencial de los individuos, de las comunidades y de la propia especie humana (como Eudald Carbonell). Se ha dicho que evolucionar hacia niveles más altos de conciencia genera más posibilidades de llegar a ser, y también lo contrario: un menor nivel de conciencia produce visiones más pobres, y a veces involuciones, en las diferentes escalas de las comunidades humanas.

Resulta imposible encontrar una definición de conciencia aceptada por todos, pero el elemento esencial en todas las aproximaciones tiene que ver con la experiencia y la interpretación de la realidad. Una realidad que creemos externa, pero que, de hecho, se construye dentro de nosotros, interpretada por nuestra cualidad de conciencia. En consecuencia, si cada uno experimenta una realidad diferente a través de su conciencia, no existe una realidad, sino tantas como personas la experimentan. Esto lleva a un elemento central de la construcción de comunidades, la conciencia colectiva, los elementos compartidos de la experiencia que los psicólogos llaman intersubjetividad y que configuran los valores, las creencias, las tradiciones… Para convivir, los humanos debemos compartir el mismo espacio intersubjetivo de reconocimiento mutuo para poder respetar al otro: no necesariamente para estar de acuerdo con él, sino para reconocerlo. Es el fundamento del sentido de solidaridad que agrupa las comunidades y, según Émile Durkheim, en una de las teorías más importantes de la sociología, mantiene unidas las sociedades.

Pero ¿ampliar la conciencia para qué, concretamente, en nuestra región?

- Incrementar el reconocimiento mutuo como comunidad regional no solo superficial, sino también emocional.
- Hacer frente a los retos juntos. Como decía Albert Einstein, “ningún problema puede ser resuelto en el mismo nivel de conciencia que lo ha creado”. Pues bien, este es un gran “para qué”. Si queríamos afrontar como comunidad regional una visión de futuro compartida hacia el 2040, había que incrementar nuestra conciencia colectiva hacia los retos y objetivos que planteábamos.
- Llevar el incremento de conciencia a las personas y a los sistemas sociales de la región para que fueran más empáticos, más humanos, más evolucionados.

Cataluña Sur Consciente

Cataluña Sur Consciente nació en el 2020 de la confluencia de diferentes actores, profesionales y personas de la región con las experiencias catalanas de País Consciente (iniciadas a partir del Plan Nacional de Valores, 2015, Red Garrotxa Consciente, y otras internacionales, como The Mindfulness Initiative, Mindfulness Nation UK, 2015). Actualmente, en el 2040, integra más de 200 colectivos y 100 promotores en instituciones, municipios, organizaciones y sociedad civil, con un extenso programa de actividades en toda la región (véase la figura 23).

Los principales programas que se han ido desarrollando durante estos veinte años son:

- ***Somos Cataluña Sur.*** Incluye actividades diversas, como visitas a diferentes entornos y entrevistas a personas de toda la región, dirigidas a todos los públicos; las narrativas de la región, colección de pequeños relatos inspiradores de historias, personas y paisajes de la región que se pueden difundir multiplataforma, o las llamadas “visitas sombra”, en las que durante un período de tiempo se puede convivir con una campesina, una alcaldesa o un profesional de cualquier ámbito…
- ***Cataluña Sur Mindfulness.*** Inspirado en la iniciativa Mindfulness en el Reino Unido, este programa ha desplegado el *mindfulness* (conciencia plena) en los sistemas sociales de la región: salud, educación, mundo del trabajo, ámbito político…
- ***Conciencia Global.*** Encaminado a dotar a las personas, profesionales y decisores de la región de una visión amplia sobre temas y retos claves para el futuro del mundo y de la región (cambio climático, alimentos…).
- ***Valores Cataluña Sur.*** Durante estos veinte años se han incorporado diversos valores de forma práctica en los diferentes ámbitos sociales, especialmente en la educación. La región dedica cada año una serie de actividades a un valor.
- ***Diálogo Interreligioso Secular Cataluña Sur.*** Orientado a establecer una base común de aspectos fundamentales humanos que compartimos más allá de los dogmas y las estructuras que separan las diferentes creencias religiosas y las no creencias.
- ***Conversaciones Conscientes.*** Experiencias de interacción personal entre personas de la región para conocer al otro y a su entorno.

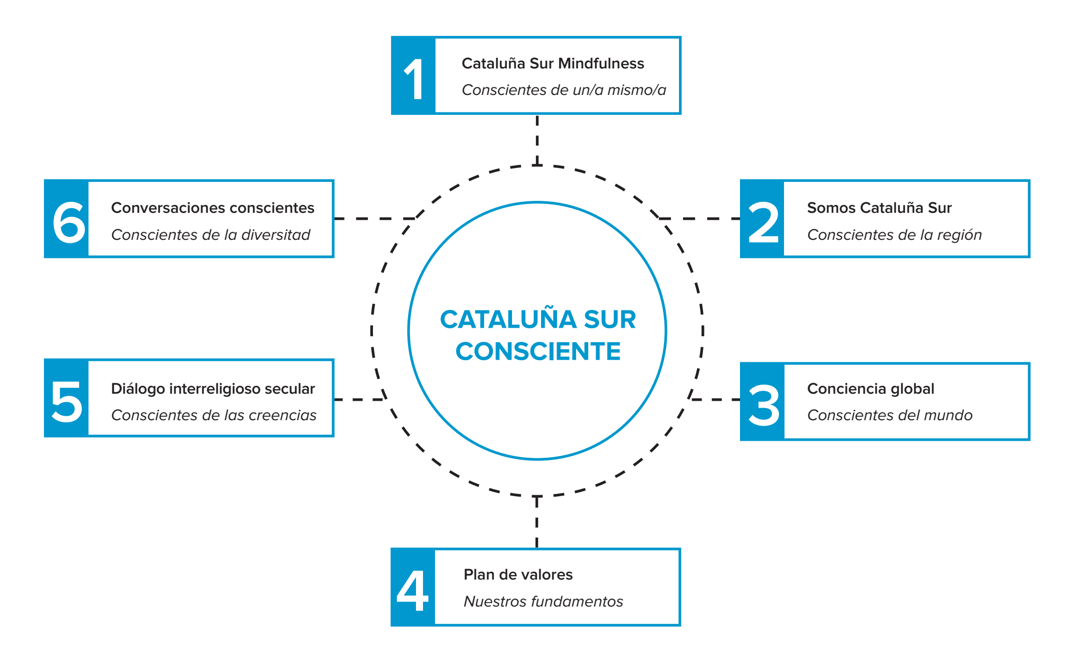


Figura 23. Estrategia Cataluña Sur Somos Conscientes. Fuente: ejercicio de prospectiva Cataluña Sur 2040 (2018).

EU-REGIÓN DEL TALENTO

> "Para conseguir lo que la humanidad reclama de la educación, hace falta una escuela, una comunidad decidida, planificada y estructurada democráticamente, con la participación de todos sus miembros"
>
> *Marta Mata*

Los retos y las tendencias relacionados con el talento hace ahora veinte años...

A finales de la década del 2010, en Cataluña, así como en muchos países, estábamos inmersos en un repensamiento educativo, especialmente (aunque no solo) en la educación obligatoria. Éramos herederos de la "industrialización educativa" del siglo XX, con la universalización de la educación a niveles jamás alcanzados antes.

Nuestra región seguía patrones similares a los de nuestro entorno europeo, con diferencias interterritoriales notables en aspectos como la población con educación universitaria. También se evidenciaban en Cataluña Sur unos niveles de formación permanente inferiores a la media catalana y regional europea, acompañados de dificultades para encontrar profesionales para ciertas especializaciones industriales. La brecha social educativa no estaba ni mucho menos resuelta.

Globalmente, Cataluña Sur era "exportadora neta" de talento, bien porque no había oferta formativa (p. ej., estudios de arte superiores), bien por factores socioeconómicos y de oportunidades de empleabilidad y atractividad (el polo cercano de Barcelona, por ejemplo). Los centros educativos de primaria y secundaria afrontaban retos complejos. La Universitat Rovira i Virgili actuaba como factor formativo determinante, con un crecimiento significativo de estudiantes extranjeros, concentrado en el nivel de posgrado.

En el ejercicio de prospectiva Cataluña Sur 2040 se evidenciaron aspectos que tendrían gran impacto en el futuro:

- La longevidad creciente hacía pensar en una larga vida formativa, pero también como "enseñante". ¿Adónde iría a parar todo el talento formado durante cada vez más años?

- Vivíamos, y viviríamos, en tiempos VICA (volátiles, inciertos, complejos, ambiguos) y acelerados, en los que se necesitaban nuevas competencias personales, profesionales y sociales para tener capacidad de responder adecuadamente.
- Comenzaba a ser tan relevante adquirir comportamientos de aprendizaje como aquello que se aprendía, y hablar no solo de escuelas y universidades, sino también de ecosistemas de aprendizaje.
- Estábamos sorprendidos de que en países con un alto nivel educativo, según los parámetros con los que este se medía entonces, un número significativo de jóvenes se incorporaban a movimientos políticos populistas y xenófobos.
- La robotización, la hiperconectividad y las tecnologías disruptivas que iban apareciendo cambiarían las formas de aprender y trabajar y el valor "de ser humanos".
- Los flujos de talento iban aumentando y se configuraba la llamada *sociedad nómad@*. ¿Qué papel y posicionamiento tendría nuestra región en el panorama europeo y global?
- Había mucho talento invisible y potencial en nuestra sociedad que no era "utilizado" ni desarrollado. ¿Qué se debía hacer con el talento latente y el talento potencial?
- Había también mucho talento que no se podía expresar por problemas significativos de bienestar y calidad mental, cuyos niveles se estaban reduciendo en nuestra sociedad occidental (adicciones, falta de atención, depresiones, suicidios… y otros problemas cognitivos).
- Teníamos una aproximación al talento práctica o totalmente vinculada a la oferta formativa, y más concretamente a la formación de los jóvenes, cuando las formas de aprender eran cada vez más amplias y a todas las edades.
- Teníamos también muchos retos estructurales educativos y formativos a escala interna, como la poca inversión pública y privada, el escaso reconocimiento social a la labor docente en los diferentes niveles educativos…
- En conjunto, se podía decir que la "(re)evolución" del aprendizaje estaba servida: el para qué, el qué, el cuándo y el cómo necesitaban transformación.

En una futura región del conocimiento esta (re)evolución del aprendizaje y del talento resultaba fundamental. Cataluña Sur debía poner LA PRIORIDAD en estos cambios necesarios y retos para ser protagonistas activos y no meros espectadores reactivos. Algunas iniciativas ya estaban ciertamente en curso, a muchos niveles, pero la magnitud de los desafíos y la urgencia requerían una visión a largo plazo y acciones sistémicas compartidas y transformadoras que no debían afectar solo a los agentes educativos "tradicionales", sino también a toda la comunidad. La corresponsabilidad por el talento de toda la comunidad era imprescindible.

... nos hicieron reflexionar sobre cómo adoptar una “nueva” aproximación...

La Cataluña Sur del 2040 fundamenta su aproximación al talento a partir de algunos de los elementos y visiones generales surgidos durante los trabajos del ejercicio de prospectiva Cataluña Sur 2040, que se han ido complementando y consolidando progresivamente en la región:

- Todo el mundo tiene talento y debe tener a su alcance un ecosistema de aprendizaje que le permita desarrollar su mayor potencial, por su bien y el de la comunidad, a la que debe poder devolver ese talento. Es un contrato social de todos con todos y para todos.
- El desarrollo del “capital y bienestar mental” es la base para poder maximizar la disponibilidad del talento de las personas.

“The Mental Wealth of Nations” (Beddington, J. *et al., Nature* 455, 2008).

Los países deben aprender a capitalizar los recursos cognitivos de sus ciudadanos si quieren prosperar tanto económica como socialmente. La intervención temprana es clave.

El **capital mental** engloba los recursos cognitivos y emocionales. Incluye la capacidad cognitiva de las personas, su flexibilidad y eficiencia en el aprendizaje, su “inteligencia emocional”, y las habilidades sociales y capacidades de recuperación respecto al estrés.

El **bienestar mental** es un estado dinámico que hace referencia a la capacidad de los individuos para desarrollar su potencial, trabajar de forma productiva y creativa, construir relaciones fuertes y positivas con otros y contribuir a su comunidad.

- Las competencias de desarrollo del talento son horizontales y verticales para afrontar los tiempos complejos y acelerados, que requieren que todo el mundo tenga la capacidad de convertirse en agente de cambio, sea cual sea su rol o roles.

DESARROLLO: HORIZONTAL + VERTICAL No es suficiente “llenar la persona” de competencias (desarrollo horizontal). Es imprescindible hacer “más grande la persona” (desarrollo vertical).	
DESARROLLO HORIZONTAL	**DESARROLLO VERTICAL**
Añadir conocimiento y competencias.	*Hacer crecer* habilidades para pensar y actuar de forma compleja, sistémica e interdependiente.
Transmitido por expertos.	Aprendido mediante experiencias vitales.
Se trata de qué piensas.	Se trata de cómo piensas.

Figura 24. Petrie, N., *Developing Leaders for a Complex World,* Centre for Creative Leadership, 2014.

- El aprendizaje a lo largo de la vida y los cambios tecnológicos y de todo tipo existentes en un mundo cada vez más complejo conllevan que adaptemos de forma constante las ofertas formativas, cada vez más flexibles, y especialmente las experiencias y los entornos de aprendizaje en que estas se producen.
- Había que trabajar en las confluencias de la educación obligatoria, la profesional y la universitaria para dar respuestas a necesidades de formación terciaria no cubiertas y que darían lugar a algunas de las nuevas profesiones del futuro.
- Las humanidades, las disciplinas sociales y las tecnologías impregnan transversalmente los entornos de aprendizaje a lo largo de la vida que la región desarrolla.
- El aprendizaje se produce en entornos glob@les, formales e informales, entre pares, en espacios de cocreación diversos, en la empresa, en el entorno social, en la red, mediante la interacción persona-máquina y de muchos otros modos en constante cambio.
- Las personas lideran su aprendizaje a lo largo de la vida y son mentorizadas para adquirir esta competencia fundamental.
- Los flujos de talento son una prioridad para la región. Como plataforma internacional para el talento, la región resulta atractiva para todo tipo de talentos.
- La (re)evolución por el talento a lo largo de la vida de la región reúne sistemática y creativamente los agentes educativos “tradicionales”, socioeconómicos, tecnológicos, políticos y de la sociedad civil.
- Cataluña Sur en el 2040 es una región aprendiz e innovadora para promover el talento.

... que nos ha permitido desarrollar una estrategia sólida sobre el talento

Entre el 2020 y el 2021, los agentes de la región, agrupados en la ***Plataforma Cataluña Sur Talento Futuro,*** promovieron la ***Estrategia por el Talento Cataluña Sur 2040,*** fundamentada en los elementos anteriores, que dispuso y dispone de una parte del ***Fondo Estratégico Regional para el Desarrollo y la Innovación*** para su implementación. También se definieron los denominados compromisos ***Cataluña Sur Talento,*** que formaban parte de los **compromisos Cataluña Sur 2040** más amplios, y explicitaban las acciones que los agentes de la región llevarían a cabo para contribuir a esta estrategia (véase la figura 25).

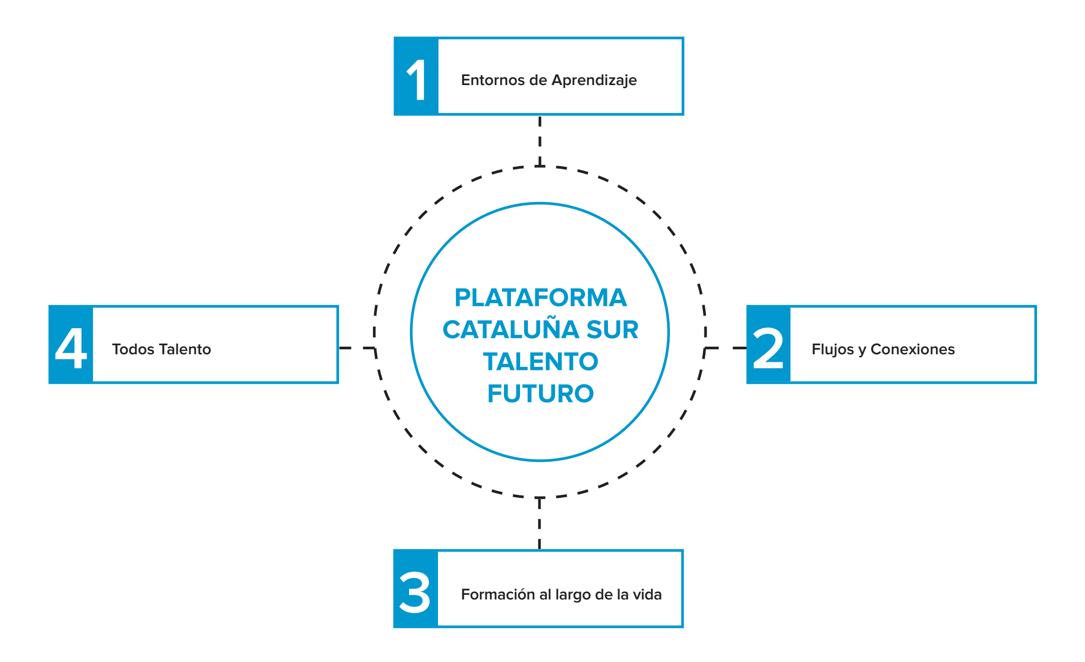


Figura 25. Plataforma Cataluña Sur Talento Futuro. Fuente: ejercicio de prospectiva Cataluña Sur 2040 (2018).

Los ejes y programas principales de esta estrategia, que se fueron promoviendo y consolidando en el período 2022-2030, son:

Todos Talento:

- Programa de fomento del capital mental y el bienestar mental de la población que enfatiza la acción en las primeras etapas de la vida y los jóvenes.
- Programa Todo Talento, dirigido a identificar, hacer visible, conectar y aprovechar el talento existente en la región.
- Programa Equidad, orientado a disminuir en todas las etapas de la vida la brecha de aprendizaje en la región.

Entornos de Aprendizaje:

- Investigación, innovación e implementación de entornos de aprendizaje avanzados que desarrollan las competencias (horizontales y verticales) y los comportamientos de aprendizaje a lo largo de la vida.
- En el 2023 se crea el ***Centro Regional de Innovación en Aprendizaje,*** vinculado a la Universitat Rovira i Virgili y participado por los agentes socioeconómicos y socios tecnológicos, coordinadamente con toda la red educativa de la región a todos los niveles, incluyendo empresas, agentes sociales, etc.
- El Centro dispone de una amplia ***red de laboratorios de aprendizaje*** distribuidos por la región e integrados en los centros educativos, las empresas y las organizaciones del sector público asociados.
- El Centro también coordina el desarrollo de nuevas formaciones y nuevos empleos en torno al aprendizaje, imprescindibles para llevar a cabo la Estrategia por el Talento Cataluña Sur 2040.

Formación a lo Largo de la Vida:

- El ***Centro Cataluña Sur de Formación a lo Largo de la Vida*** estudia, diseña y promueve la arquitectura de las estrategias y ofertas de aprendizaje regional a todos los niveles
- Participado por la Universitat Rovira i Virgili y los agentes clave regionales, tiene un ***Observatorio del Empleo, las Nuevas Profesiones y el Futuro del Trabajo,*** que trabaja en red con otros centros internacionales similares.
- La ***Plataforma para la Formación Superior Profesionalizadora,*** fruto de la colaboración entre educación, formación profesional y educación superior y empresa, permitió a la región

avanzar en la configuración de una oferta formativa terciaria profesionalizadora encaminada a las numerosas necesidades ocupacionales que surgirían en los años posteriores.

- La ***Escuela de Negocios y Social Cataluña Sur*** (Business and Social School Southern Catalonia), creada en el 2023, es la encargada de formar líderes y profesionales directivos en los ámbitos público, privado y del tercer sector. Integra el desarrollo personal con formación experiencial. Incluye las humanidades, la tecnología, la gestión avanzada de organizaciones, los retos globales y regionales, y las competencias para actuar en entornos complejos y con diferentes culturas.

Flujos y conexiones:

- Programa Flujos: destinado a promover que los flujos de talento en la región sean adecuados para sus necesidades y visiones de futuro.
- Programa Global: tiene como objetivo conectar la región con los talentos jóvenes y expertos de primer nivel internacional en las materias necesarias para desarrollar la región.
- Programa Equilibrio Regional: orientado a hacer posible las necesidades de talento adecuadas para las diferentes arquitecturas socioeconómicas de las diversas partes de la región.

LA MAGIA DEL CAMBIO

"La visión sin acción es un sueño. La acción sin visión es una pesadilla"

Proverbio japonés

DINÁMICA DE CAMBIO REGIONAL

> "La salud y la vitalidad de cualquier sistema vivo —individuo, familia, organización (o región)— es un reflejo de cómo se diferencian con plenitud y entrega cada uno de sus elementos individuales, únicos y diversos y de cómo estos están estrechamente vinculados, conectados y en sintonía unos con otros"
>
> *Joel y Michelle Levey*

Cataluña Sur 2040 se dotó de un impulso de cambio regional

Cataluña Sur 2040 se presentó el 12 de marzo del 2019 después de más de doce meses de actividades, en las que participaron más de doscientas cincuenta personas:

- Grupo Impulsor Cataluña Sur Región del Conocimiento, dentro de este marco del ejercicio de prospectiva Cataluña Sur 2040, creado formalmente el 3 de febrero del 2017 y que ya había trabajado con un núcleo más reducido desde finales del 2015. Formado por los alcaldes de los municipios de más de 20.000 habitantes de la región y de las capitales de comarca que no llegaban a esa cifra, los delegados del Govern de la Generalitat en el Camp de Tarragona y las Terres de l'Ebre y las personas que ocupaban la presidencia y la vicepresidencia primera de la Diputación de Tarragona.
- Grupo de la Cátedra Universidad y Región del Conocimiento de la Universitat Rovira i Virgili, encabezado por su director, que actuaba como equipo del ejercicio de prospectiva Cataluña Sur 2040 y de otros proyectos que se impulsaban a escala regional en estos "preinicios" de la nueva gobernanza regional.
- Comité Asesor Internacional de la Cátedra Universidad y Región del Conocimiento, que realizó recomendaciones sobre el diseño del ejercicio de prospectiva Cataluña Sur 2040.
- Personas de la sociedad civil, empresa, sector público y ámbito académico que participaron en las actividades del proyecto.
- Representantes de los agentes socioeconómicos de la región.

Las actividades realizadas durante los trabajos de Cataluña Sur 2040 fueron (véase la figura 26):

- 50 entrevistas en profundidad a diversas personas de la región, entre ellas algunas que habían tenido responsabilidades relevantes en el Govern de la Generalitat.
- Visitas institucionales de miembros del Grupo Impulsor a las regiones de Tampere (Finlandia) y Trentino (Italia) para analizar el modelo exitoso de desarrollo regional.
- Análisis de modelos de gobernanza avanzados.
- Análisis de tendencias sociales, económicas, ambientales y cientificotecnológicas.
- Tres talleres de análisis de la situación y retos de la región en los ámbitos social, económico y ambiental.
- Dos jornadas de escenarios de futuro, con participación de unas ochenta personas en cada una de ellas.
- Una sesión con un grupo focal sobre impulso al cambio.

La financiación de la iniciativa estuvo a cargo de la Diputación de Tarragona, con un coste total de 60.000 €.

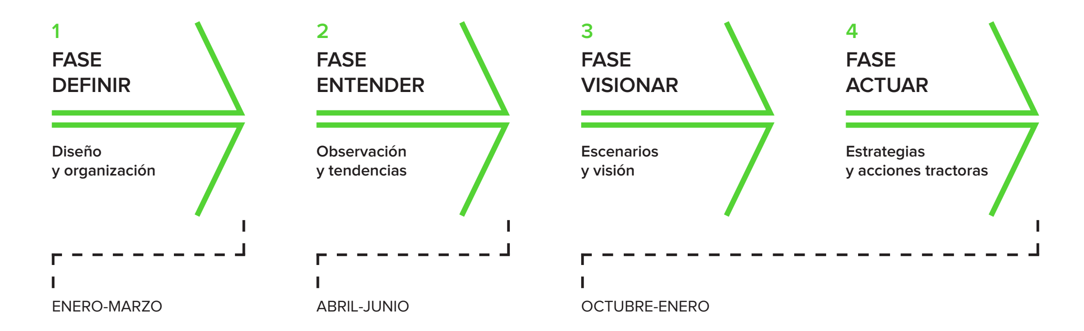


Figura 26. Etapas del ejercicio de prospectiva Cataluña Sur 2040 (2018). Fuente: elaboración propia.

Los resultados principales del ejercicio de prospectiva Cataluña Sur 2040 fueron:

- **Comenzar a introducir la cultura de prospectiva en la región.** Era, de hecho, el primer ejercicio de prospectiva general o específico sobre un tema/ámbito que se realizaba en la región, y era casi un precedente único en Cataluña (a diferencia de Europa, donde la prospectiva regional hacía más de treinta años que existía).
- **Desarrollar una conciencia inicial de Región Cataluña Sur.** Era necesario que nos reconociéramos como región del conocimiento. Los participantes y los agentes políticos locales y catalanes, pero también un público más amplio a través de la resonancia de los medios de comunicación, comenzaron a concienciarse de que una región de nuestro tamaño, con más de 800.000 personas, una estructura social y económica diversa, una masa crítica comparable a las de las regiones europeas y una estructura de conocimiento vertebrada por la Universitat Rovira i Virgili en toda la región, era un nivel clave entre el local y el nacional para implementar estrategias de desarrollo e innovación basadas en el conocimiento.
- **Construir capital social.** Las interacciones personales durante este período de trabajo entre los miembros del Grupo Impulsor y entre las personas participantes (muchas de las cuales no habían interaccionado ni se habían conocido anteriormente) generaron conexiones positivas y confianza sobre el gran potencial que teníamos como región si sumábamos juntos pensando en el futuro que queríamos crear. De hecho, se generó la Comunidad Cataluña Sur FuturA, ya referida en el capítulo de gobernanza, que siguió creciendo en años posteriores y participando en diferentes iniciativas para analizar y visualizar el futuro de la región.
- **Visualizar un futuro querido para la región.** Este era el núcleo central del ejercicio de prospectiva, un futuro querido que queda reflejado en el relato de los capítulos anteriores, donde se pueden ver:
  - **Visión integral** (afecta a todos los aspectos del desarrollo regional: medio ambiente, social, económicos, conocimiento, valores, gobernanza, talento).
  - **Nuevas visiones** (p. ej., una región con una muy elevada confluencia de economías).
  - **Cambios de paradigma** (p. ej., arte como motor de transformación).
  - **Estrategias concretas** (p. ej., para desarrollar el talento regional).
- **Orientación a la acción.** A diferencia de otros ejercicios de prospectiva regional, que finalizan con la visión del escenario de futuro querido, Cataluña Sur 2040 propuso un amplio abanico de actuaciones, algunas más concretas que otras, en todos los ámbitos.

- **Gobernanza.** El proceso realizado ejemplificaba el modelo de gobernanza cuádruple hélice, que a partir de entonces se iría implantando en la región y que, como se ha comentado en el capítulo correspondiente, integra las visiones y la sensibilidad del gobierno/sector público con las del ámbito privado, la sociedad civil y el mundo académico.

Debíamos dotarnos de una dinámica de cambio regional efectiva

A raíz de la presentación de Cataluña Sur 2040, y partiendo de las dinámicas incipientes generadas, era necesario definir y establecer una dinámica de cambio regional para avanzar hacia el futuro colectivo querido. Hasta entonces la dinámica dominante en la región en relación con el desarrollo y la innovación era la local, si bien también había iniciativas comarcales y supracomarcales destacadas (Priorat-Montsant-Siurana, paisaje cultural agrícola de montaña mediterránea; Reserva de la Biosfera Terres de l'Ebre, gestionada por el Consorcio de Políticas Ambientales de las Terres de l'Ebre) que afectaban a aspectos importantes y alineados con los resultados Cataluña Sur 2040.

¿Cómo era el espacio regional que se debía construir? ¿Qué dinámicas había que fomentar para que esta escala estratégica y operativa regional fuera efectiva y contribuyera a las otras escalas y al conjunto de la región, estableciendo sinergias, enriqueciendo las iniciativas preexistentes y explorando nuevas oportunidades?

En la figura 27 se pueden ver las principales dinámicas de cambio regional que se establecieron durante los años 2019-2024 y que se han ido fortaleciendo y enriqueciendo durante las dos últimas décadas.

- **Mantener y dar valor al cambio ya creado por Cataluña Sur 2040.** Este era un elemento relevante: era necesario ir creciendo en la dinámica regional a partir de los resultados obtenidos del ejercicio de prospectiva Cataluña Sur 2040, los tangibles y los intangibles.
- **Identificar y conectar iniciativas alineadas con Cataluña Sur 2040.** Esta fue una dinámica clave, ya que había numerosas iniciativas y voluntades alineadas con el escenario de futuro querido por Cataluña Sur 2040, y se debían construir otras: fue determinante trabajar con lo que entonces era presente, pero que ya era, de hecho, parte del futuro dibujado.
- **Evidenciar quién debe hacer qué para contribuir a Cataluña Sur 2040.** Era necesario saber qué actores concretos había que implicar para construir el futuro reflejado en Cataluña Sur 2040 o en versiones posteriores de este. Y, además, como se ha comentado en el documento, había que establecer compromisos.
- **Crear proyectos pilotos que muestren el cambio y generen referentes.** Algunas de las tipologías de las iniciativas propuestas, como las plataformas de desarrollo regional, eran nuevas en nuestro contexto y había que aprender a activarlas y hacerlas funcionar. Esto se tenía que hacer implementando algunos pilotos con los que aprender para después hacerlos extensivos progresivamente.

- **Generar/impulsar proyectos tractores arrastrantes.** Entre proyectos existentes o nuevos, fue muy relevante identificar/generar iniciativas de gran impacto a las que había que apoyar estratégicamente.
- **Alinear la acción Cataluña Sur 2040 con la municipal y Cataluña-Europa.** Este era un aspecto trascendente de la dinámica de cambio. El alineamiento de la acción municipal con la visión de futuro Cataluña Sur 2040 se debía producir necesariamente a través del compromiso político local y de las políticas públicas realizadas, y también participando e involucrándose con las plataformas regionales y otras acciones que se habían propuesto. En cuanto al alineamiento con la Generalitat, en el 2020 se constituyó la ***Mesa Cataluña Sur Futuro,*** donde el Govern de la Generalitat y las estructuras de gobernanza propias de la región concretaban anualmente el alineamiento de las estrategias y acciones singulares en los diferentes ámbitos claves para el desarrollo de la región.



Figura 27. Dinámicas de cambio regional. Fuente: elaboración propia.

PRIMEROS PASOS HACE AHORA VEINTE AÑOS

"Si quieres ir rápido, ves solo/a.
Si quieres llegar lejos, ves acompañado/a"

Proverbio africano

Aglutinar el impulso de futuro en torno al ejercicio de prospectiva Cataluña Sur 2040

La presentación de Cataluña Sur 2040 era un punto de inicio de un cambio de rumbo. Había que aprovechar la dinámica positiva generada durante el ejercicio para integrar las iniciativas de la región que estaban alineadas con el futuro preferido y sumar compromisos para construirlo:

- **Socializar Cataluña Sur 2040:**
  - Puesta en marcha de la web Cataluña Sur 2040 (www.catalunyasud2040.cat).
  - Presentación del ejercicio de prospectiva Cataluña Sur 2040 a los agentes de la región, al Govern catalán y a Bruselas.
- **Conectar iniciativas y agentes:**
  - Identificar agentes e iniciativas alineados con Cataluña Sur 2040.
  - Identificar potenciales proyectos tractores y otros que ya estuvieran en marcha.
  - Elaborar el mapa interactivo Cataluña Sur 2040.
- **Establecer compromisos Cataluña Sur 2040:**
  - Aglutinar compromisos de agentes en torno a Cataluña Sur 2040.
  - Establecer un mapa de acción de cada agente para contribuir a Cataluña Sur 2040.
- **Desarrollar la Comunidad Cataluña Sur FuturA:**
  - Establecer un grupo impulsor de la Comunidad Cataluña Sur FuturA.
  - La Comunidad tendría la misión de ser punto de encuentro para dialogar sobre el futuro, conectar a las personas de la región con intereses comunes y fomentar la conciencia de Cataluña Sur como región europea del conocimiento.

- **El Plan de Acción inicial de la comunidad incluyó:**
    - Almuerzos Cataluña Sur Futuro para tratar grandes retos de futuro.
    - Conversaciones entre personas y actores para activar conocimientos y posibilidades.
    - Acciones para construir el relato compartido de región.

Establecer las bases de la nueva gobernanza Cataluña Sur…

Este era un reto relevante para transitar hacia una región europea del conocimiento y poder avanzar hacia la visión Cataluña Sur del 2040. Era imprescindible desarrollar un sistema de **gobernanza regional** basado en el modelo cuádruple hélice (gobierno-empresa-sociedad civil-academia); pero antes había que dotar la región de un **gobierno regional (Consejo Regional Cataluña Sur)** para la toma de decisiones estratégicas y políticas en desarrollo e innovación, con recursos que poder asignar a la que sería la agencia ejecutora de los programas: la Agencia Regional de Innovación y Desarrollo Cataluña Sur.

A la espera de una ley catalana de regiones del conocimiento que dotara del marco adecuado, la región estableció, en el 2019, en esta transición, un **prototipo de lo que sería el Consejo Regional Cataluña Sur:**

- Con la misma composición del Grupo Impulsor establecido entre el 2017 y el 2019, dirigió la transición hasta que la ley catalana fijó el marco institucional.
- Incorporaba un equipo técnico que pivotaba en torno a la Cátedra Universidad y Región del Conocimiento de la Universitat Rovira i Virgili.
- Gestionaba recursos económicos transferidos por el Govern de la Generalitat.

Asimismo, se estableció el **prototipo de lo que posteriormente sería la Agencia Regional de Innovación y Desarrollo Cataluña Sur,** mediante una plataforma colaborativa integrada por diversas estructuras de promoción económica, ambiental y social ya existentes en la región, con la participación de las cátedras de Emprendimiento, Innovación, Inclusión Social y Desarrollo Sostenible de la Universitat Rovira i Virgili y de la Agencia para la Competitividad de la Empresa.

A finales del 2019 se formalizó la **creación del Fondo Estratégico para el Desarrollo Regional,** de acuerdo con el Govern de la Generalitat de Catalunya, con quien se firmó un convenio para definir un capítulo específico Cataluña Sur dentro de la RIS3CAT. En el 2020 el Fondo recibió otras aportaciones de las administraciones locales y de otros agentes socioeconómicos.

… y sus instrumentos transversales a escala regional

Si la región tenía que desarrollar estrategias de cambio colectivo, era necesario dotarla de instrumentos para el análisis, la toma de decisiones y la dinamización regional:

- **Sistema de Información Regional Cataluña Sur:**
  - Elaborar indicadores que permitieran seguir su evolución hacia una región europea del conocimiento.
- **Programa de prospectiva Cataluña Sur 2040:**
  - Impulsar ejercicios de prospectiva en torno a ámbitos y retos clave para el futuro.
- **Máster en Liderazgo Global y Regional:**
  - Activar el programa de formación dirigido a líderes emergentes de la región.
- **Marca Cataluña Sur Región Europea del Conocimiento:**
  - Definir e implantar una estrategia de identidad regional basada en el potencial existente y el futuro que queríamos crear.

El responsable de liderar estas acciones anteriores en el período 2019-2020 fue el Grupo Impulsor Cataluña Sur Región del Conocimiento, junto con el equipo técnico de la Cátedra Universidad y Región del Conocimiento, que se fueron configurando como el órgano y la estructura que posteriormente formarían el Consejo Regional Cataluña Sur.

Las plataformas regionales focalizadas en retos/ámbitos y…

Las **plataformas regionales ambientales, de innovación social y económicas** se impulsaron a partir de un plan piloto inicial en el que se escogieron tres ámbitos aglutinadores:

- Plataforma ambiental para el cambio climático.
- Plataforma social para el envejecimiento.
- Plataforma de las economías de la calidad de vida.

Estas plataformas piloto aglutinaban los actores regionales de la cuádruple hélice: gobierno local/regional y sector público/Administración, academia (encabezado por la Universitat Rovira i Virgili), empresas, y sociedad civil y tercer sector.

Se desarrolló una metodología para el establecimiento de estas plataformas y un equipo facilitador, con el asesoramiento del Consejo Regional de la región de Tampere, que contaba con experiencia en iniciativas similares.

El impulso al programa piloto plataforma fue del Grupo Impulsor Región del Conocimiento y del equipo de apoyo. Cada plataforma piloto contaba con un grupo nuclear de agentes promotores y un coordinador.

… las plataformas y los programas transversales estratégicos se convirtieron en un referente colaborativo del cambio de rumbo regional

Las plataformas y los programas transversales estratégicos se fueron creando en el período 2020-2025 a medida que se configuraban los grupos de agentes promotores adecuados en torno a los siguientes ámbitos:

- Talento (incluida una plataforma específica para formación terciaria profesionalizadora).
- Empresa e innovación.
- Infraestructuras científicas y tecnológicas.
- Movilidad e infraestructuras.
- Arte y cultura.
- Cataluña Sur consciente.

El liderazgo colaborativo de estas plataformas emergió de abajo hacia arriba, con la coordinación y facilitación del Grupo Impulsor Región del Conocimiento y su estructura técnica.

El papel clave de la Universitat Rovira i Virgili y las administraciones

El modelo de gobernanza cuádruple hélice de liderazgo compartido no establece jerarquías entre los agentes de la región, si bien algunos tuvieron un protagonismo clave en el desarrollo del ejercicio de prospectiva Cataluña Sur 2040:

- La **Universitat Rovira i Virgili,** poniendo sus potenciales de talento, científico y formativo al servicio de Cataluña Sur 2040, a través de su estrategia regional y la participación en las plataformas y los programas claves.
- Las **administraciones locales de Cataluña Sur,** integrando en sus políticas públicas la visión de Cataluña Sur 2040 y participando en las plataformas y los programas regionales oportunos.
- El **Govern de la Generalitat,** alineando y coordinando las políticas y estrategias de desarrollo e innovación de sus diferentes departamentos a través de una mesa de trabajo específica y un plan plurianual.

Un cambio implica moverse de la zona de confort

La evolución regional que planteó Cataluña Sur 2040 implicaba diferentes retos para los actores regionales. El más relevante era un cambio cultural de trabajo cooperativo en beneficio de todas las partes y del conjunto. También de instrumentos operativos, ahora de escala regional, que debían convivir con sinergia positiva con los de escala subregional y local.

Fue muy importante en el período 2019-2025 dirigir este cambio siendo conscientes de que se producirían tensiones que había que gestionar sabiamente y que formaban parte de un proceso de aprendizaje y desaprendizaje colectivo. Por ello, en el 2019 se creó un **equipo de gestión del cambio Cataluña Sur 2040,** que tenía el encargo de asesorar, analizar y facilitar la transición cultural y de formas de hacer que nos habíamos planteado.


RECORDANDO
CATALUÑA
SUR 2040
COMMITMENT

Josep Abelló Padró // Joan Maria Adserà Gebellí // Jordi Agràs Estalella // Sebastiano Alba // Iban Alcaraz Corbella // David Altadill Felip // Cándido Álvarez Oneca // Josep Andreu Domingo // Josep Andreu Figueras // Gabriela Apricopoae // Josep Aragonés Gisbert // Josep Maria Arauzo Carod // Rosa Isabel Arbó Pérez // Josep Maria Arias Giménez // Lluís Ariño Martín // Lluís Arola Ferrer // Francesc Xavier Arrufat Nebot // Marc Arza Nolla // Ester Àvila // Núria Ballester Valveny // Josep Fèlix Ballesteros Casanova // Antoni Ballvé Mariné // Magda Barceló // Josep Bargalló i Valls // Josep Basora i Gallisà // John Bates // Albert Batet i Canadell // Antoni M. Batlle Caravaca // Germà Bel i Queralt // Maria José Beltran Piñol // Felipe Beltran Segarra // Ángel Belzuengui Eraso // Laia Benaiges Monné // Anna Bernàrdez Fanlo // Jordi Bertran // Josep Maria Bertran // Rafael Bertran Ferrús // Gustau Biada Canales // Armand Bogaarts // Victòria Bonafé // Octavi Bono i Gispert // Mònica Boquera i Castellví // Gabriel Bosques Sánchez // Uwe Brandenburg // Joaquim Brufau // Manola Brunet India // Pep Budí Vilaltella // Berta Cabré i Prim // Jordi Cáceres-Silva // Antonio Calero López // Eusebi Campdepadrós i Pucurull // Joan Albert Campos // Misericòrdia Camps Llauradó // Josep Canadell Armengol // Joan Miquel Canals Bosch // Juan Carlos Capilla Gallego // Ricard Carbó Bacaicoa // Salvador Carbó Sabaté // Misericòrdia Carles Lavila // Martí Carnicer i Vidal // Josep Lluís Carod-Rovira // Tomàs Carot Giner // Montserrat Carreras García // Jordi Cartanyà i Benet // Jordi Cartanyà Solé // Jaume Casañas Carballido // Jordi Casanova Casanova // Montse Castellà Espuny // Santiago Castellà Surribas // Francesc Castells Piqué // Carlos Castilla // Carlotta Cataldi // Jose Enrique Cedó // David Paul Chatelain Lucena // Josep Ramon Correal // Xavier Cortiella Tomàs // José Daniel Cortijo // Josep Maria Cruset Domènech // Jordi Cuadras Salleras // Pau de Solà-Morales // Juan Pedro Díaz // Josep Domingo Ferrer // Francisco Javier Domínguez Serrano // Juan Antonio Duro Moreno // José Carlos Eiriz // Josep Maria Elorduy Vidal // Antoni Escarré París // Azael Fabregat Llangostera // Marta Farrero Muñoz // Eduard Farriol // Patrícia Fernández Soto // Manel Ferré Aixendri // Ramón Ferré i Solé // María José Ferré Roca // Carlos Ferrer Rovira // Robert Figueras Roca // Josep Francesc Font Mañez // Carles Forment Escoda // Dolors Furones Nozal // Ignacio García // Joan C. Garcia i Vaqué // Joaquim Gasulla Hernández // Marta Gens i Barberà // Montse Gens i Barberà // Víctor Gimeno // Jordi Giramé Busquets // Josep Maria Girona // Mercè Gisbert Cervera // John Goddard // Maties Gomà-Camps // Josep Gomis Martí // Pere Granados Carrillo // Carles Grasas i Alsina // Xavier Graset i Forasté // Armengol Grau Franquet // Àlex Grau Orts // Francesc Xavier Grau Vidal // Antoni Guillén // Roger Guimerà Manrique // Ana Gutiérrez // Aleyois Haro Peralta // Ellen Hazelkorn // Mireya Holthoefer // Pilar Iranzo García // Jordi Jané Guasch // Lourdes Jané Ros // Pere Josep Jiménez // Rogelio Jiménez Andujar // M. Carme Jiménez Fernández // Josep Maria Juncosa Roig // Jordi Just i Miró // Josep Lluís Lavilla Heras // Emili Lehmann Molés // Jesús Lifante Jorda // Maria Llop Llop // Joan Llort Vallés // Manel Lombarte Gil // Pere López // Carles Luz Muñoz // Frederic Mallol // Joan Manel Margalef i Miralles // Joan Marín // Maria Marquès Banqué // Josep Maria Martí Martí // Valentí Martín // Daniel Martín Caballero // Estrella Martínez Segura // Maria Mas Chacón // Francesc Medina Cabello // Camí Mendoza Mercè // Xavier Menduiña // Marta Mercader Gea // Beatriz Mesas López // Francisco Michavila Pitarch // Dolors Micola Piñol // Gonzalo Míguez // Xavier Milian Nebot // Sònia Mirambell // Francesc Miró Melich // Alfons Montserrat Esteller // Josep Francesc Moragrega // Marcel•lí Morera i Figuerola // Joan Josep Moreso i Mateos // Vicente Moya Baillo // Michelle Murphy // Sergio Nasarre Aznar // Maria del Carmen Navarro Balada // Joaquim Nin Borredà Ciara O'Sullivan // Teresa Pallarès Piqué // Vicenç Pallarès Piqué // Francesc Xavier Pallarès Povill // Jordi Pardo Rodríguez // Jordi París Fortuny // Cinta Pascual // Sandra Pascual Grau // Joan Pedrerol Gallego // Carles Pellicer i Punyed // Montse Pellissa Escoda // Miquel Àngel Pericàs i Brondó // Òscar Peris Ròdenas // Josep Maria Piñol Alabart // Joan Piñol Mora // Estela Piñol Piñol // Francesc Pintado // Andreu Pintaluba Mitjà // Roger Pla // Coia Poblet Anglès // Josep Poblet i Tous // Pere Poblet i Tous // Albert Pons Porta // Jaime Pedro Porres Bel // Àgata Prats Domingo // Francesc Primé Vidiella // Josep Maria Prunera Figuerola // Esther Puig Vila // Joan Maria Pujals Vallvè // Jaana Puukka // Joaquim Queralt // Joan Quílez Grau // Frederic Recasens Rafí // Carles Ribé Solé // Pau Ricomà Vallhonrat // Àurea Rodríguez // Agustí Roig // Meritxell Roigé i Pedrola // Laura Roigé Pons // Santiago Roselló Chavarria // Josep Maria Rovira Valls // Rosa Rueda // Josep Rufà Gràcia // Meritxell Ruiz Isern // Jezabel Ruiz Mestres // Elisabeth Russell // Joan Sabaté Borràs // Xavier Sabaté Ibarz // Juan María Sabaté Rovira // Robert Sala Ramos // Nour Salameh // Mònica Sales de la Cruz // Josep Lluís Salvadó i Tenesa // Joan Salvadó Rovira // Ramon Salvans Farré // Jaume Salvat Salvat // Sara Sans Casanovas // Àngels Santacana // Jordi Sardà Pons // Jaume Sariol // Pilar Senan // Miquel Sendra Ferrando // Lluís M. Serra Solé // Eva Maria Serramià Rofes // Mercè Smith Vilalta // Lluís Solà // Rosa Maria Solà Alberich // Joaquim Solana Monleón // Joan Carles Solé Estil•les // Josep Solé i Tarragó // Rafel Solé Miró // Lluís Soler Panisello // Ignasi Soler Seras // Josepa Subirats Rosiñol // Hernan Subirats // Manel Tarés // Àlvar Thomàs i Pellicer // Manolo Tomàs // Adam Tomàs i Roiget // Lluc Torcal Sirera // Joan Tous i Gomà-Camps // Núria Vall Fossas // Montserrat Vallès Grau // Manel Vallès Rasquera // Lluís Vázquez Vilamajó // Montserrat Vendrell Gardeñes // Narcís Vericat Querol // Roser Vernet Anguera // Pere Vidal Domenech // Felip Vidiella Salvadó // Isabel Villalbí Forcadell // Javier Villamayor Caamaño // Rubén Viñuales Elías // Jordi Vinyals i Nogués // Marina Vives Blanco // Àngel Xifré Arroyo // Martí Yebras Canyellas // Elisabet Zapater

CATALUÑA SUR

2040

REGIÓN EUROPEA
DEL CONOCIMIENTO



